

Anniina Apell, Tiina Kerminen

Tapahtumanjärjestämisen  
ulkoistaminen  
Viestintä- ja tapahtumatoimisto X

Opinnäytetyö  
Liiketalouden koulutusohjelma


Joulukuu 2009



**MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU**

Mikkeli University of Applied Sciences

# KUVAILULEHTI

|   |                       |   |  |
|---|-----------------------|---|--|
|  <p><b>MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU</b><br/>Mikkeli University of Applied Sciences</p>  |                       | <b>Opinnäytetyön päivämäärä</b><br><br>7.12.2009  |  |
| <b>Tekijä(t)</b><br>Anniina Apell, Tiina Kerminen   |                       | <b>Koulutusohjelma ja suuntautuminen</b><br>Liiketalouden koulutusohjelma<br>Markkinointi |  |
| <b>Nimeke</b><br>Tapahtumanjärjestämisen ulkoistaminen  |                       |   |  |
| <b>Tiivistelmä</b><br><br><p>Opinnäytetyömme tarkoituksena oli tehdä kyselytutkimus viestintä- ja tapahtumatoimisto Yritys X:lle. Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää miksi yritykset ulkoistavat tapahtuman järjestämisen tai miksi ne järjestävät tapahtuman itse ja tästä muotoutui myös tutkimusongelmamme. Toimeksiantaja halusi tutkimuksella myös selvittää mitä lisäarvoa yritykset hakevat ulkoistaessaan tapahtuman kokonaan tai osia siitä. Toimeksiantaja haluaa pysyä salaisena, joten tässä työssä toimeksiantajasta puhutaan nimellä Yritys X.</p> <p>Opinnäytetyömme viitekehys muodostui business to business -osiosta, palvelun ulkoistamisesta ja asiakassuhdemarkkinoinnista. Näiden teorioiden avulla saimme hyvän yleiskuvan tutkittavasta aihealueesta. Tutkimusmenetelmänä käytimme pääosin kvantitatiivista tutkimusmenetelmää ja tutkimusaineiston hankimme Webropol-ohjelman avulla sähköpostikyselynä toimeksiantajan asiakkailta ja potentiaalisilta asiakkailta.</p> <p>Tutkimuksemme tuloksista selvisi, että yritykset ulkoistavat tapahtuman järjestämisen yleensä uusien ideoiden, tapahtumatoimistojen asiantuntemuksen ja resurssien säästön vuoksi. Nämä samat syyt ovat myös lisäarvon tuottajia tapahtumaa ulkoistaessa. Tutkimuksesta kävi ilmi, että yritykset järjestävät tapahtuman itse yleensä edullisuuden ja tapahtuman luottamuksen vuoksi.</p> |                       |   |  |
| <b>Asiasanat (avainsanat)</b><br><br>Ulkoistaminen, business to business –markkinointi, palvelu, tapahtuma, suhdemarkkinointi.  |                       |   |  |
| <b>Sivumäärä</b><br>58 s. + liitteet 10 s.  | <b>Kieli</b><br>suomi | <b>URN</b><br>URN:NBN:fi:mamk-opinn200991637  |  |
| <b>Huomautus (huomautukset liitteistä)</b>  |                       |   |  |
| <b>Ohjaavan opettajan nimi</b><br><br>Päivi Auvinen   |                       | <b>Opinnäytetyön toimeksiantaja</b><br><br>Yritys X                                       |  |

## DESCRIPTION

|   |                            |  |  |
|---|----------------------------|--|--|
| <br><b>MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU</b><br>Mikkeli University of Applied Sciences   |                            | <b>Date of the bachelor's thesis</b><br><br>7 December 2009            |  |
| <b>Author(s)</b><br>Anniina Apell, Tiina Kerminen   |                            | <b>Degree programme and option</b><br>Business Management<br>Marketing |  |
| <b>Name of the bachelor's thesis</b><br><br>Outsourcing arranging events  |                            |  |  |
| <b>Abstract</b><br><br><p>The purpose of our bachelor's thesis was to make an inquiry research for an event company X. Ordering party wanted to find out why companies outsource events or why they organize events themselves and this was our research problem. One purpose of this study was to find out what kind of added value companies want when they are outsourcing events completely or only some parts of it. This study is confidential and we will use the name Company X when we are talking about the ordering party.</p> <p>The framework of our bachelor's thesis consists of business to business marketing, outsourcing a service and customer relationship marketing. Our study was mainly quantitative research. We used the Webropol program to carry out the questionnaire. We got our collection data from Company X's customers and potential customers.</p> <p>The study showed that companies usually outsource events because of new ideas, event companies expertise and resource savings. These same reasons are also the added value what companies want when they are outsourcing events. The study indicated that the reasons why companies organize events themselves are because it is more inexpensive and an event can be confidential.</p> |                            |  |  |
| <b>Subject headings, (keywords)</b><br><br>Outsourcing, business to business marketing, service, event, relationship marketing  |                            |  |  |
| <b>Pages</b><br>58 p. + appendices 10 p.  | <b>Language</b><br>Finnish | <b>URN</b><br>URN:NBN:fi:mamk-opinn200991637                           |  |
| <b>Remarks, notes on appendices</b><br><br>   |                            |  |  |
| <b>Tutor</b><br><br>Päivi Auvinen   |                            | <b>Bachelor's thesis assigned by</b><br><br>Company X                  |  |

# SISÄLTÖ

|       |   |    |
|-------|---|----|
| 1     | JOHDANTO .....                                  | 1  |
| 2     | BUSINESS TO BUSINESS -MARKKINOINTI.....         | 3  |
| 2.1   | Yritys asiakkaana.....                          | 3  |
| 2.2   | Ostoprosessi.....                               | 4  |
| 2.3   | Segmentointi .....                              | 7  |
| 2.4   | Markkinointiviestintä.....                      | 9  |
| 3     | PALVELUN ULKOISTAMINEN .....                    | 13 |
| 3.1   | Palvelu .....                                   | 13 |
| 3.2   | Ulkoistaminen.....                              | 16 |
| 3.2.1 | Ulkoistamisen hyödyt.....                       | 17 |
| 3.2.2 | Ulkoistamisen riskit ja ongelmat .....          | 20 |
| 4     | ASIAKASSUHDENMARKKINOINTI.....                  | 23 |
| 4.1   | Asiakassuhteen elinkaari.....                   | 23 |
| 4.2   | Asiakassuhteiden ryhmittely .....               | 25 |
| 4.3   | Asiakassuhteen luominen ja ylläpito .....       | 27 |
| 5     | TUTKIMUKSEN TOTEUTUS .....                      | 30 |
| 5.1   | Yritys X:n esittely .....                       | 30 |
| 5.2   | Tutkimusmenetelmä .....                         | 32 |
| 5.3   | Tutkimusaineisto.....                           | 33 |
| 5.4   | Tutkimuksen luotettavuus.....                   | 34 |
| 6     | TAPAHTUMAN ULKOISTAMISEN TUTKIMUS .....         | 35 |
| 6.1   | Taustatiedot.....                               | 36 |
| 6.2   | Ulkoistaminen.....                              | 38 |
| 6.3   | Tapahtumien luonne .....                        | 43 |
| 7     | TAPAHTUMAN ULKOISTAMISEN SYYT JA MERKITYS ..... | 45 |
| 8     | PÄÄTÄNTÖ .....                                  | 49 |
|       | LÄHTEET .....                                   | 52 |
|       | LIITTEET  |    |

## 1 JOHDANTO

Teimme opinnäytetyönämme kyselytutkimuksen viestintä- ja tapahtumatoimistolle. Toimeksiantajayritys on melko uusi Suomen markkinoilla, joten se haluaa kartoittaa miten yritykset yleensä käyttävät tapahtumatoimistoja. Toimeksiantajamme haluaa pysyä salaisena, joten emme paljasta yrityksen toimipaikkaa tai oikeaa nimeä. Käytämme toimeksiantajayrityksestä tässä opinnäytetyössä nimeä Yritys X. Toimeksiantajayritykselle ei ole aikaisemmin tehty tämänkaltaisia tutkimuksia, joten tutkimustulokset auttavat yritystä parantamaan ja kehittämään omaa toimintaansa.

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää miksi yritykset ulkoistavat tapahtumanjärjestämisen tai miksi he järjestävät tapahtumat itse. Tutkimuksella selvitämme myös mitä lisäarvoa yritykset hakevat ulkoistamalla tapahtumanjärjestämisen. Tästä muodostui myös tutkimusongelmamme.

Opinnäytetyömme viitekehys koostuu business to business -markkinoinnista, palvelun ulkoistamisesta sekä asiakassuhdemarkkinoinnista. Business to business -markkinointia käsittelemme yritysasiakkaan, ostoprosessin, segmentoinnin sekä markkinointiviestinnän kannalta. Palvelun ulkoistamisen luvussa käsittelemme palvelua asiantuntijapalvelujen, palvelupaketin ja räätälöinnin avulla. Käsittelemme myös ulkoistamista ja sen hyötyjä ja riskejä. Asiakassuhdemarkkinointi-luvussa käsittelemme asiakassuhteen elinkaarta, asiakassuhteiden ryhmittelyä kahdesta eri näkökulmasta ja asiakassuhteen luomista ja ylläpitoa.

Aiheen laajuuden takia rajasimme opinnäytetyöstämme tapahtumanjärjestämisen teorian pois. Vaikka aiheeseemme sisältyy tapahtumanjärjestäminen, koemme, että se ei kuitenkaan liity olennaisesti tutkimusongelmaamme. Toisen rajauksen teimme viitekehysten business to business -markkinointi lukuun, jossa käsitellään markkinointiviestintää. Tässä luvussa käsittelemme 4P-mallista lähemmin ainoastaan markkinointiviestintää, koska hinnoittelu ja kanavaratkaisut eivät liity olennaisesti tutkimukseemme. Sen sijaan käsittelemme tuote- ja palveluratkaisuja lähemmin palvelun ulkoistamisen luvussa.

Opinnäytetyömme tutkimusmenetelmänä on pääosin käytetty kvantitatiivista tutkimusmenetelmää. Tutkimusaineiston hankimme Webropol-ohjelman avulla tehtynä sähköpostikyselynä Yritys X:n asiakkailta ja potentiaalisilta asiakkailta. Tutkimusaineiston analysoimme SPSS-ohjelman avulla.

## **2 BUSINESS TO BUSINESS -MARKKINOINTI**

Business to business -markkinointi on kahden yrityksen välistä markkinointia. Puhuttaessa business to business -markkinoinnista käytetään usein myös termejä yritys-markkinointi ja tuotantohyödykemarkkinointi. (Rope 2004, 9.) Tässä luvussa käsittelemme yritystä asiakkaana, ostoprosessia, segmentointia ja markkinointiviestintää business to business -markkinoinnin kannalta.

### **2.1 Yritys asiakkaana**

Business to business -kaupankäynnissä yritys voi ostaa toiselta yritykseltä joko erilaisia palveluja tai tuotteita, mutta lopullisen ostopäätöksen yrityksessäkin tekee aina luonnollinen henkilö, joten yritysmarkkinointi ei eroa kuluttajamarkkinoinnista juuri lainkaan (Tuotantotalous 2009). Eroavaisuutena kuluttaja- ja yritysmarkkinoinnissa on kuitenkin se, että yritysmarkkinoinnissa ostopäätökseen vaikuttavat rationaaliset tekijät vahvemmin kuin kuluttajamarkkinoinnissa. Myös markkinointiviestinnässä ja jake-lutiessä on eroja vertailtaessa kuluttaja- ja yritysmarkkinointia. (Von Hertzen 2006, 24.) Korkeamäen ym. (2002, 176) mukaan tuotantohyödykemarkkinoiden ja kulutus-hyödykemarkkinoiden eroavaisuuksia ovat myös myyjien ja asiakkaiden pienempi määrä ja asiakassuhteiden pitempi kesto sekä suuremmat kertaostot tuotantohyödyke-markkinoilla. Organisaatioiden väliset ostot ovat myös enemmän suunnitelmallisempia sekä ennakoituja ja ne tehdään tarkkojen laskelmien mukaan (Bergström & Leppä-nen 2003, 126).

Business to business -markkinoinnissa tuotantohyödykkeet voidaan jakaa kolmeen ryhmään: hyödykkeisiin, jotka kuuluvat kokonaisuudessaan lopulliseen tuotteeseen, hyödykkeisiin, jotka kuuluvat osaksi lopullista tuotetta ja hyödykkeisiin, jotka eivät kuulu lopulliseen tuotteeseen, mutta joita kuitenkin tarvitaan organisaation toiminnan ylläpitämiseksi. Puhuttaessa tuotantohyödykkeestä keskeisintä on, että se voi olla hyödyllinen tai välttämätön, kerran tai jatkuvasti hankittava ostos, suuri tai pieni ja palvelu tai tavara. Näin ollen tuotantohyödykkeisiin lasketaan kaikki hyödykkeet joita organisaatiot tai yritykset ostavat. (Rope 2004, 11–12.)

Business to business -markkinoinnissa ostajana on joko yritys tai muu organisaatio. Organisaatiomarkkinoinnin asiakaskunta luokitellaan kolmeen pääluokkaan. Kaupalliset organisaatiot, joihin luetaan teollisuusyritykset, palveluyritykset ja kauppayritykset, julkiset organisaatiot kuten valtion ja kunnan virastot ja yhteiskunnan palvelulaitokset ja aatteelliset organisaatiot kuten järjestöt ja yhdistykset ja tapahtumaorganisaatiot. (Rope 2004, 13).

Von Hertzenin (2006, 23) mukaan business to business -markkinoilla asiakaskunta on laaja ja siihen kuuluvat yritykset, yksityiset ammatinharjoittajat, asunto-osakeyhtiöt, järjestöt, valtiohallinto ja valtion laitokset, kunnat ja kuntien laitokset, kuntaliittymät ja kirkko sekä seurakunnat. Keskeisintä puhuttaessa business to business -markkinoinnista on se, että ostettava tuote tulee organisaation tarpeeseen eikä siis henkilökohtaiseen tarpeeseen. Päätöksen hankittavan tuotteen tai palvelun suhteen tekee organisaation henkilöstö joiden omat kriteerit vaikuttavat hankittavaan tuotteeseen. (Tuotantotalous 2009.)

## **2.2 Ostoprosessi**

Business to business -markkinoinnin perustana toimii organisaation ostoprosessi. Yrityksen toimialan ja tuotteiden käyttötarpeen mukaan voidaan ostotilanteet luokitella kolmeen eri päämalliin. Ensimmäisenä luokitteluryhmänä ovat kertaluonteiset hankinnat, joita ovat esimerkiksi paikalleen asetetut pääomahyödykkeet ja tuotanto- ja toimintajärjestelmät. Toisena ryhmänä ovat jatkuvat hankinnat, esimerkiksi raaka-aineet, osakomponentit ja lisätarvikkeet. Kolmantena ryhmänä ovat epäsäännölliset hankinnat, esimerkiksi tuotannolliset välineet tai taloudelliset ammattipalvelut. (Rope 2004, 14.)

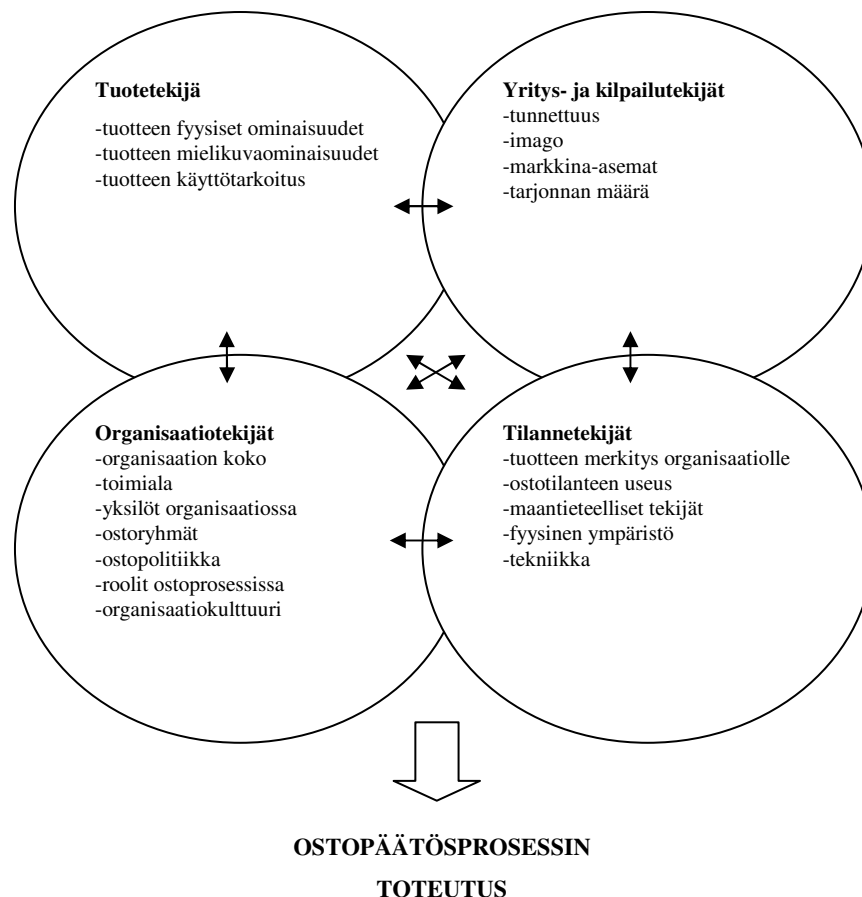
Vaikka ostotilanteet voidaan luokitella kolmeen ryhmään, on business to business -markkinointia sovellettava aina yrityskohtaisesti eri ostotilanteista riippuen ja onkin tärkeää, että myyjä tuntee asiakaskuntansa ja sen ostokäyttäytymisen, jotta päästäisiin hyvään lopputulokseen. (Rope 2004, 15.) Korkeamäen ym. (2002, 182) mukaan ostoprosessiin vaikuttaa myös se, minkälainen ostotilanne on kyseessä. Ostotilanne voi olla uusi osto, jolloin ostoprosessin kaikki vaiheet käydään läpi. Jos kyseessä puolestaan on suora uusintaosto, ostajalla on jo ennestään kokemusta vastaavasta ostotilan-



teesta. Suorassa uusintaostossa useita prosessin vaiheita sivuutetaan nopeasti, sillä ostotilanne on jo ennestään tuttu. Muokatussa uusintaostossa ostaja yritys arvioi ostotilannetta uudelleen ja vertailee vaihtoehtojaan. (Korkeamäki ym. 2002, 182–183.)

### *Ostoprosessitekijät*

Ostoprosessiin vaikuttavat monet tekijät kuten muun muassa ostettavan tuotteen tai palvelun merkitys ostajalle, ostoprosessin pituus, ostopäätöksen monimutkaisuus, muodollisuus ja kriteerit, ostoon osallistuvien henkilöiden lukumäärä,oston henkilökohtaisuus ja asiakassuhteen luonne ja tiiviys (Tuotantotalous 2009.) Kuviossa 1 esitetään ostoprosessiin vaikuttavia tekijöitä Ropen mukaan.



**KUVIO 1. Ostoprosessiin vaikuttavia tekijöitä (Rope 2004, 18)**

Kuviosta 1 ilmenee, että palvelun tai tuotteen ostoprosessiin vaikuttavat tarjottava tuote, markkinoilla toimivat yritykset ja kilpailutilanne, ostava organisaatio sekä ostotilanne. Tarjottavaan tuotteeseen vaikuttavat tuotteen ominaisuudet kuten sen fyysiset

ja mielikuvaominaisuudet. Kilpailutilanteeseen ja markkinoilla toimiviin muihin yrityksiin vaikuttavat niiden tunnettuus, imago, tarjonnan määrä ja markkina-asema. Organisaatiotekijöihin vaikuttavat muun muassa organisaation koko, toimiala ja ostopolitiikka. Ostotilanteeseen vaikuttavat puolestaan tuotteen merkitys organisaatiolle, oston useus ja maantieteelliset tekijät. Kuvion 1 mukaisesti nämä kaikki tekijät vaikuttavat toisiinsa, joten erilaisia ostoprosesseja on hyvin paljon. (Rope 2004, 18.) Ostavan organisaation koko, ostettava tuote tai palvelu ja ostotilanne vaikuttavat myös ostoprosessiin osallistuvien henkilöiden määrään ja rooleihin (Tuotantotalous 2009).

### *Ostoprosessin vaiheet*

Ostoprosessi käynnistyy ostavan yrityksen tarpeiden määrittelyllä, jonka jälkeen se selvittää myös muita vaihtoehtoja tarpeidensa täyttämiseksi. Tällöin on tärkeää, että myyjä tekee omasta yrityksestä ja tuotteestaan tunnettuja ja hyvämaineisia, jotta asiakas löytäisi myyjän luo. Kun ostava yritys on kartoittanut potentiaaliset myyjät, se vertailee vaihtoehtoisia ratkaisumalleja esimerkiksi kirjallisten tarjouspyyntöjen avulla, joiden pohjalta valitaan paras vaihtoehto tarpeiden täyttämiseksi. (Tuotantotalous 2009.) Kun vaihtoehtoiset ratkaisumallit on punnittu, siirrytään ostovaiheeseen, joka koostuu kahdesta osasta, päätöksestä mistä tuote hankitaan ja ostamisesta. Tässä vaiheessa business to business -markkinoinnissa on tärkeintä saada oma tarjous kilpailijoiden tarjousta houkuttelevammaksi. Tuotteen tai palvelun ostamisen jälkeen tulee kokemusvaihe, jossa ostaja organisaatio muodostaa käsityksen hankitusta tuotteesta tai palvelusta. Tällöin myyjän tulee varmistaa, että ostaja on tyytyväinen tuotteeseen tai palveluun, lisämyynnin ja positiivisen imagon varmistamiseksi markkinoilla. (Rope 2004, 22–24.)

Positiivisten kokemusten aikaan saaminen on tärkeää tuotantohyödykemarkkinoilla, sillä ne ovat sisäisesti tiiviit eli markkinat ovat usein pienimuotoisia ja kaikki tuntevat toisensa. Markkinat ovat myös rajatut, eli jos asiakassuhteessa epäonnistutaan, menetyksiä ei voi loputtomasti korvata uusilla asiakkailla. Tuotantohyödykemarkkinat ovat myös luonteeltaan asiakasuskolliset, eli jos ostajan ja myyjän välille pystytään luomaan toimiva ja luotettava suhde, on sitä hankala hajottaa pelkästään korvaavalla tarjonnalla. Näistä seikoista johtuen business to business -markkinoilla asiakassuhteen

ylläpito ja hoitaminen ovat hyvin tärkeässä asemassa ja siihen kuuluu asiakassuhteen luominen, varmistaminen sekä syventäminen ja jatkaminen. (Rope 2004, 23–25.)

## 2.3 Segmentointi

Korkeamäen ym. (2002, 183) mukaan segmentoinnilla on tärkeä merkitys onnistuneen markkinointistrategian toteutumisessa. Segmentoinnilla tarkoitetaan markkinoiden lohkomista toisistaan eroaviin osiin. Yritys voi näistä osista valita kohderyhmäkseen yhden tai useamman segmentin. Käyttäen erilaisia markkinointikeinoja yritys voi markkinoida kullekin segmentille eri tuotetta tai palvelua tai niiden eri versioita. (Lah-  
tinen & Isoviita 1998, 120.) Segmentoinnissa on tärkeää osata löytää uusia muuttujia tai yhdistellä muuttujia ja niiden perusteella luoda uusia segmenttejä, jonka ansiosta yritys voi lisätä kilpailukykyään (Sihvonen 2001).

Segmentoinnilla pyritään aikaan saamaan parempaa tulosta ja kannattavuutta yritykselle ja yrityksen kannattaa sen vuoksi panostaa kokonaismarkkinoiden sijaan pienempiin segmentteihin päästäkseen tavoitteisiinsa. Segmentoinnin lähtökohtana on sopeuttaa yrityksen tarjonta ja markkinointi asiakkaiden tarpeita ja odotuksia vastaaviksi. (Tuotantotalous 2009.) Taloussanomien artikkelissa Sihvonen (2001) toteaa, että segmentoinnin avulla myyjä voi valita tuotteelleen tai palvelulleen kaikkein parhaimman kohderyhmän tai -ryhmät ja oppia niiden käyttäytymisestä. Tämän vuoksi yritys voi räätälöidä tuotteen tai palvelun kohderyhmän tarpeita ja toiveita vastaaviksi ja näin se pystyy erilaistamaan tarjontaansa kilpailijoiden tarjonnasta. Segmentoinnin avulla voidaan myös tunnistaa uusia markkinoita ennen kilpailijoita. (Sihvonen 2001.) Pienillä markkinoilla segmentointia ei välttämättä kannata edes tehdä. Yrityksen on saavutettava jokaisen segmentin asiakkaat tehokkaasti ja sen on panostettava omanlaiseen markkinointimenetelmään segmenttikohtaisesti. (Tuotantotalous 2009.)

### *Segmentoinnin menetelmät*

Segmentoinnin toteutus voidaan jakaa kolmeen eri menetelmään, joita ovat segmenttoimaton, selektiivinen ja keskitetty markkinointi. Segmenttoimattomalla markkinoinnilla tarkoitetaan sitä, että markkinoita käsitellään kokonaisuutena ja pyritään miellyttämään mahdollisimman suurta asiakaskuntaa tarjoamalla tuotetta tai palvelua, joka

vastaa enemmistön tarpeita. (Rope 2004, 63–64.) Korkeamäen ym. mukaan (2002, 184) segmentoimaton markkinointi voidaan toteuttaa silloin kun tuotteessa tai palvelussa ei ole suuria eroavaisuuksia ja asiakkaat arvostavat samanlaista palvelua.

Selektiivisellä markkinoinnilla tarkoitetaan sitä, että yritys kehittää jokaiselle segmentille omat markkinointiratkaisunsa. Eri segmenteille pyritään tarjoamaan jotain jokaisen segmentin tarpeiden mukaan ja tällä tavalla tavoitellaan mahdollisimman suurta markkinaosuutta eri segmenteillä. Selektiivisellä markkinoinnilla voidaan saada suurempi kokonaismyynti kuin segmentoimattomilla markkinoilla, mutta se edellyttää myös suurempia kustannuksia. Selektiivinen markkinointi on hyvä segmentointimenetelmä yritykselle, jolla on määrällisesti vähän asiakkaita, ostoja harvakseltaan ja joka toimii erikoismarkkinoilla. Tällöin yritys voi keskittyä jokaiseen potentiaaliseenkin asiakkaaseen kohdatakseen heidän tarpeensa mahdollisimman monipuolisesti. (Rope 2004, 63–65.)

Keskitetyllä markkinoinnilla tarkoitetaan sitä, että yritys panostaa yhden tai muutaman segmentin tarpeiden täyttämiseen, ja näin pyritään saavuttamaan suuri markkina-asema valituilla segmenteillä. Tällä menetelmällä yritys säästää kustannuksia tuotannossa, jakelussa ja myynninedistämisessä, mutta ongelmana on, että yritys on täysin riippuvainen valitun segmentin markkinoista. (Rope 2004, 63–65.)

#### *Makro- ja mikrosegmentointi*

Segmentointia voidaan tarkastella myös makro- ja mikrosegmentoinnin kautta. Makrosegmentoinnissa tarkastellaan yrityksen ominaisuuksia yleisesti ja mikrosegmentoinnissa puolestaan keskitytään yrityksen sisäisiin asioihin ostokäyttäytymiseen vaikuttavien tekijöiden ymmärtämiseksi. (Korkeamäki ym. 2002, 186.)

Makrosegmentointiin kuuluu demografiset tekijät, toimintatekijät ja ostotoiminta. Mikrosegmentointi koostuu tilannetekijöistä ja yrityksen henkilökohtaisista ominaisuuksista. Demografisia tekijöitä ovat ostajayrityksen ala, koko ja sijainti. Toimintatekijöihin puolestaan kuuluu muun muassa yrityksen teknologia, tuotteen ja brandin asema ja ostavan yrityksen kapasiteetti. Ostotoimintaan sisältyy muun muassa asiakkaan ostotavat, myyjän ja ostajan välinen suhde, ostopolitiikka ja ostokriteerit. Mik-

rosegmentoinnin tilannetekijöillä tarkoitetaan ostotilannetta, sen tärkeyttä ja kiireellisyttä. (Brennan ym. 2008, 151–162.) Huttin ja Spehin (1998, 177) mukaan yrityksen henkilökohtaisiin ominaisuuksiin kuuluu muun muassa demografia (ikä, koulutustaus-ta), päätöksentekotyyli, riskinotto ja luottamus.

### *Tyyppi- ja asiakassuhdesegmentointi*

Tyyppi- ja asiakassuhdesegmentointi on myös yksi keino erotella eri segmenttejä. Tyyppisegmentoinnissa määritellään mahdollisimman tarkasti asiakkaan ominaisuuksia, kuten yritystyyppi ja ostoprosessiin osallistuvat henkilöt ja niiden roolit. Tämän avulla pyritään ymmärtämään segmentin ostokäyttäytymistä, jotta markkinointitoimien ratkaisut olisivat toimivia. (Rope 2004, 66–67.)

Asiakassuhdesegmentoinnissa asiakkaat voidaan ryhmitellä myydyin tuotteen tai palvelun määrän mukaan. Asiakkaat jaetaan volyymiasiakkaisiin, satunnaisasiakkaisiin, ei vielä -asiakkaisiin ja entisiin asiakkaisiin. Volyymiasiakkaita ovat asiakkaat, jotka vastaavat isosta osasta yrityksen liikevaihdosta. Nämä on pyrittävä pitämään mahdollisimman tyytyväisinä jotta yrityksen tuottavimman asiakasryhmän suhteet saataisiin kestämään. Satunnaisasiakkaat pyritään palvelemaan mahdollisimman hyvin, jotta heistä saataisiin yrityksen kanta-asiakkaita. (Tuotantotalous 2009.)

Ei vielä -asiakkaat eli potentiaaliset asiakkaat pyritään saamaan markkinoinnin keinoin eli esimerkiksi erikoiseduilla kokeilemaan yrityksen tuotteita tai palveluja ensimmäistä kertaa. Ensimmäisen ostokokeilun jälkeen pyritään syventämään asiakassuhdetta ja kasvattamaan ostomääriä. Ei vielä -asiakkaat ovatkin hyvin tärkeä ryhmä yrityksen kasvun kannalta. Entisten asiakkaiden ryhmä koostuu yrityksen tuotteiden tai palvelujen ostajista, jotka ovat pettyneet hankintoihinsa tai saamaansa palveluun. Näitä asiakkaita on hyvin hankala saada enää takaisin ja ne voivat aiheuttaa yritykselle huonoa imagoa ja täten haitata koko yrityksen markkinoita. (Tuotantotalous 2009.)

## **2.4 Markkinointiviestintä**

Markkinoinnin kilpailukeinoja tarkasteltaessa käytetään usein 4P-mallia, joka koostuu neljästä eri tekijästä: product, price, place ja promotion eli tuote- tai palveluratkaisus-

ta, hinnoittelusta, kanavaratkaisusta ja markkinointiviestinnästä. Näistä tuote- tai palveluratkaisua, hinnoittelua ja kanavaratkaisua pidetään markkinoinnin toteutuksen perusratkaisuna ja yrityksen markkinointiviestintä rakentuu niiden pohjalta. (Rope 2004, 76.) Tässä työssä tarkastelemme tarkemmin vain markkinointiviestintää.

Markkinointiviestinnällä tarkoitetaan viestintää, joka kohdistuu yrityksen ulkoisiin sidosryhmiin ja sen tarkoituksena on joko suoraan tai välillisesti vaikuttaa kysyntään (Tuotantotalous 2009). Markkinointiviestinnän tehtävänä on myös luoda, ylläpitää ja kehittää suhteita asiakkaiden ja esimerkiksi jakelutien ja yhteistyökumppaneiden kanssa. (Isohookana 2007, 35 ). Korkeamäen ym. (2002, 93) mukaan yritykset tarvitsevat markkinointiviestintää, jotta tieto yrityksestä, sen tuotteista tai palveluista saavuttaa asiakkaan.

Usein markkinointiviestintä mielletään mainonnaksi, mutta siihen sisältyy myös paljon muuta. Kaikki yrityksen eri tavoin hankittu näkyvyys ja kuuluvuus ovat markkinointiviestintää. Markkinointiviestintään sisältyy muun muassa mainonta eri medioissa, julkisuus ja tiedottaminen, myynninedistäminen, suhdetoiminta, sponsorointi ja tapahtumamarkkinointi, henkilökohtainen myyntityö ja asiakaspalvelu, vuorovaikutusmarkkinointi ja asiakkaiden tekemä markkinointi eli niin sanottu puskaradio. (Korkeamäki ym. 2002, 93.)

### *Mainonta*

Mainonta määritellään maksetuksi viestinnäksi, joka suunnataan samanaikaisesti suu- relle kohderyhmälle käyttäen erilaisia viestintäkanavia (Vuokko 2003, 193). Isohookanan (2007, 139) mukaan markkinointiviestintää tarkasteltaessa mainonta on osa- alue, joka näkyy kaikkein vahvimmin asiakaskunnalle. Se voidaan jakaa me- diamainontaan ja suoramainontaan. Mediamainonnalla tarkoitetaan ilmoittelu-, televi- sio-, radio- ja elokuvamainontaa sekä ulko- ja liikennemainontaa. (Isohookana 2007, 139.)

Suoramainonta on markkinointikanava, jossa tuote tai palvelu markkinoidaan suoraan lopulliselle asiakkaalle, esimerkiksi suoramainonnan ja telemarkkinoinnin avulla (Iso- hookana 2007, 156). Mainonnalla pyritään herättämään huomiota, kiinnostusta ja

toimintaa sekä viihdyttää, vedota tunteisiin ja informoida. Business to business - tuotteita ja palveluja markkinoitaessa viestinnän tulee olla informatiivista, ajatteluun ja järkeen perustuvaa. (Korkeamäki ym. 2002, 95–96.)

### *Tiedottaminen ja julkisuus*

Markkinointiviestinnän tiedottaminen on yrityksen tuotteiden ja palvelujen tiedotustoimintaa, jonka kohderyhmänä ovat asiakkaat tai muut tahot jotka vaikuttavat ostopäätökseen. Tiedottamisen tavoitteena on vaikuttaa yrityksen myyntiin ja tunnettuuteen. Tiedottamisen keinoja ovat muun muassa asiakaslehdet, tiedote ja uutiskirjeet, yrityksen Internet sivustot sekä artikkelit ja uutiset. Sen mukaan miten yritys kontrolloi viestintäänsä, tiedotus voidaan jakaa kahteen osa-alueeseen: yrityksen omaan tiedotustoimintaan, jossa päätösvalta esimerkiksi sanoman ja ajoituksen suhteen on itse yrityksellä tai julkisuuteen, jolloin yrityksen viestin välittäjinä toimivat toimittajat ja media. Tällöin julkisuus ei välttämättä aina ole positiivista, kun yritys ei voi kontrolloida viestin sanomaa. (Isohookana 2007, 176–177.) Julkisuuden tavoitteena on kuitenkin saada tiedotusvälineiden avulla maksutonta ja positiivista näkyvyyttä (Vuokko 2003, 293). Korkeamäen ym. (2002, 97) mukaan julkisuus on usein mainontaa tehokkaampi viestintätapa, sillä ihmiset pitävät toimitettuja juttuja luotettavampana lähteenä kuin maksettua mainosta.

### *Myynninedistäminen*

Myynninedistämisellä tarkoitetaan kaikkia keinoja, joilla pyritään nopeuttamaan ja kohdistamaan asiakkaan ostopäätöstä (Korkeamäki ym. 2002, 97). Myynninedistämiseen sisältyy myös kaikki ne markkinointiviestinnän keinot, joilla tarjotaan tuotteiden tai palvelujen menekkiä edistäviä ylläkkeitä kuluttajille, jakelutien jäsenille ja omalle myyntiorganisaatiolle. Ylläke voi olla rahallinen tai muu etu, joka sisältyy tilapäisesti tuotteeseen tai palveluun. (Vuokko 2003, 246–247.) Myynnin edistämiskeinoja ovat muun muassa myyjien koulutus, tuotteiden koekäyttö ja myyntikilpailut, tarjoukset, kilpailut, kaupanpäälliset, tuote-esittelyt ja kanta-asiakastapahtumat (Korkeamäki ym. 2002, 97). Isohookanan (2007, 161) mukaan myynninedistämisen tavoitteena on vaikuttaa myyjien ja jakeluportaan resurssien lisäämiseen ja heidän haluun myydä yrityksen tuotteita tai palveluja ja sekä vaikuttaa kuluttajien ostohalukkuuteen.

### *Suhdetoiminta ja sponsorointi*

Suhdetoiminnan avulla pyritään lisäämään, vahvistamaan tai muuttamaan yrityksen positiivista imagoa. Suhdetoiminnalla tarkoitetaan toimintaa joka on jatkuvaa ja määrätietoista ja jonka avulla pyritään saavuttamaan sidosryhmien tuki. (Tuotantotalous 2009.) Suhdetoiminta jaetaan ulkoiseen ja sisäiseen suhdetoimintaan. Ulkoisen suhdetoiminnan kohteina ovat muun muassa julkinen valta, yhteistyökumppanit, asiakkaat ja suuri yleisö. Sisäisen suhdetoiminnan kohteina puolestaan ovat omistajat ja henkilökunta. Keinoja suhdetoiminnan ylläpitämiseen ovat esimerkiksi julkisuus, erilaiset tapahtumat, yhteiskuntavastuusta huolehtiminen, esimerkiksi jonkin hyvän asian tukeminen. Julkisuutta voidaan hakea esimerkiksi sponsoroinnin kautta. (Korkeamäki ym. 2002, 97–98.)

Sponsorointi tarkoittaa sitä, että yritys tukee rahallisesti esimerkiksi yksilöä, ryhmää, tapahtumaa tai järjestöä. Sponsoroinnilla tavoitellaan yrityksen sekä tuotteen tai palvelun positiivista tunnettuutta ja mielikuvaa. (Isohookana 2007, 168.) Sponsorointiin on myös yhteydessä tapahtumamarkkinointi, jolla tarkoitetaan yrityksen saamaa näkyvyyttä omien toimitilojen ulkopuolella joka usein toteutetaan ilman välitöntä myyntitarkoitusta (Korkeamäki ym. 2002, 99).

### *Henkilökohtainen myyntityö ja asiakaspalvelu*

Kaupanteossa ratkaisevat henkilökohtainen myyntityö ja asiakaspalvelu. Myyntityö voi olla myymälämyyntiä tai kenttämyyntiä, jolloin myyjä on yhteydessä asiakkaaseen. Myyntityöhön kuuluu myös jälkimarkkinointi ja asiakassuhteen hoito. (Korkeamäki ym. 2002, 100.) Myynti on asiakassuhdekeskeistä toimintaa pitkällä tähtäyksellä, sillä pohjan myyntitoiminnalle luovat asiakkaan tarpeet. Myyjän tehtävänä on ratkaista asiakkaan tarpeet ja ongelmat yrityksen tuotteita tai palveluja hyväksi käyttäen. Myyntityö on yritykselle kallista, sillä se vaatii paljon aikaa ja resursseja ja tästä johtuen myynnin tukena on oltava muita markkinointiviestinnän osa-alueita. (Isohookana 2007, 133.)

Yksi näistä osa-alueista voi olla asiakkaiden tekemä markkinointi yrityksen puolesta, eli puhutaan niin sanotusta puskaradiosta. Tyytyväiset asiakkaat ovat hyvin tärkeitä



yriykselle, sillä he levittävät positiivista sanomaa yrityksestä ja sen tuotteista ja palveluista. Tyytyväinen asiakas kertoo saamastaan palvelusta keskimäärin kolmelle henkilölle kun taas tyytymätön asiakas yhdelletoista henkilölle. Tästä johtuen asiakaspalveluun ja myyntityöhön on panostettava huolella. (Korkeamäki ym. 2002, 101.)

### **3 PALVELUN ULKOISTAMINEN**

Palvelu kuuluu tavarahan ohella tuotekäsitteeseen, eli siis tuote voi olla asiakkaille suunnattu palvelu, tavara tai näiden yhdistelmä (Lehtinen & Niinimäki 2005, 9). Yritys voi siirtää palvelun tuottamisen siihen erikoistuneeseen palveluntoimittajan hoidettavaksi. Tätä kutsutaan myös ulkoistamiseksi eli yritys siirtää jonkin toiminnon ulkopuoliselle toimittajalle. (Kiiha 2002, 1.) Tässä luvussa käsittelemme palvelua asiantuntijapalvelujen, palvelupaketin ja räätälöinnin avulla. Käsittelemme myös ulkoistamista ja sen hyötyjä ja riskejä.

#### **3.1 Palvelu**

Käsitteenä palvelu on monimutkainen ilmiö. Se voi olla henkilökohtaista palvelua tai jopa tuotteesta voidaan tehdä palvelu räätälöimällä tuote asiakkaan omien henkilökohtaisten tarpeiden mukaan. Yleisesti palvelu määritellään siten, että sitä voi ostaa tai myydä, mutta se ei ole käsinkosketeltavaa. Palvelut eivät siis ole konkreettisia asioita vaan aineettomia prosesseja tai toimintoja, joissa asiakas on jonkinlaisessa vuorovaikutuksessa palveluntarjoajan kanssa löytääkseen ratkaisun ongelmaansa. Asiakas voi olla mukana palveluprosessin eri vaiheissa suunnittelusta palvelun tuottamiseen. (Grönroos 2001, 78–81.)

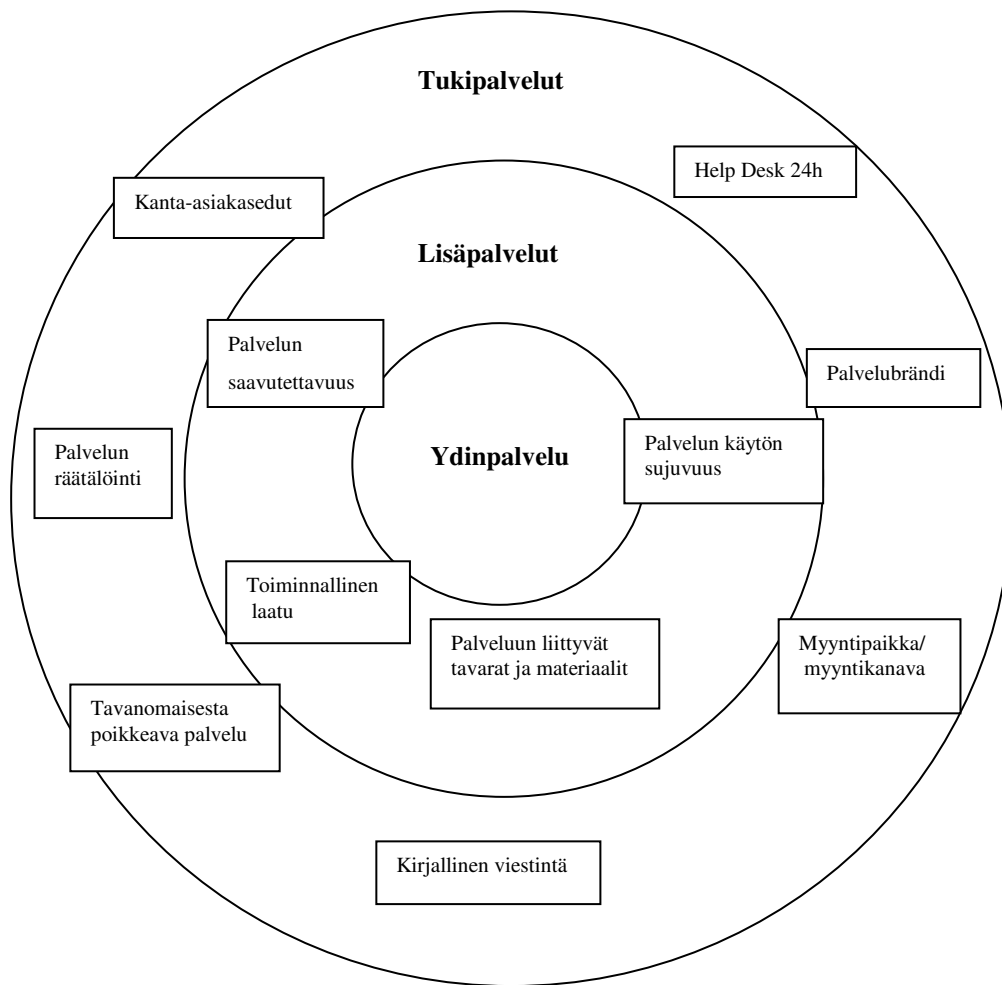
Palvelu eroaa fyysisestä tavarasta monin eri tavoin. Kuten on jo mainittu, palvelut ovat aineettomia asioita kun taas fyysiset tavarat ovat konkreettisia asioita. Palvelun ydin-arvo tuotetaan myyjän ja ostajan välisessä vuorovaikutuksessa kun taas fyysisen tavarahan ydin-arvo tuotetaan jo tehtaassa. Fyysinen tavara voidaan myös varastoida, mutta palvelua ei. Fyysisen tavarahan omistajuus myös siirtyy ostotilanteessa, kun taas palvelun omistajuutta ei voi siirtää. (Grönroos 2001, 81.)

### *Asiantuntijapalvelut*

Palveluihin kuuluvat myös asiantuntijapalvelut. Palveluista muodostuu asiantuntijapalveluja kun niihin liitetään erikoisosaamista. Erikoisosaaminen on tietotyötä ja suunnittelua asiakkaan ongelmien ratkaisemiseksi ja sen perustana on tietotaito ja luovuus. Asiantuntijapalvelut eroavat muista palveluista, sillä ne ovat usein vielä aineettomampia palveluja. Ne voivat olla ideoita, neuvoja ja ohjeita, joista syntyy konkreettisia lopputuloksia, kuten mainoksia, piirustuksia tai reseptejä. Asiantuntijapalveluissa riskit ovat usein suurempia kuin muissa palveluissa. Jos asiantuntijapalvelussa epäonnistutaan, voi seuraukset olla hyvinkin vakavat, esimerkiksi yritys voi pahimmassa tapauksessa ajautua konkurssiin. Tuotettaessa asiantuntijapalveluita on tärkeää, että asiakas osallistuu prosessiin, koska palveluprosessi muokkautuu asiakkaan ja toimittajan yhteistyönä asiakkaan tarpeita vastaaviksi. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 9–11.)

### *Palvelupaketti ja räätälöinti*

Palvelutuote eli palvelupaketti koostuu kolmesta eri osasta; ydinpalvelusta, lisäpalvelusta ja tukipalvelusta (Bergström & Leppänen 2003, 173). Palvelupaketti rakennetaan ydinpalvelun ympärille ja se pyritään kokoamaan niin, että asiakas kokee positiivisia kokemuksia ennen ydinpalvelun käyttöä, sen aikana ja sen jälkeen. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 39.) Kuviossa 2 kuvataan palvelutuotteen kerrokset.



**KUVIO 2. Palvelutuotteen kerrokset (Bergström & Leppänen 2003, 173)**

Ydinpalvelu muodostaa perustan yritykselle ja yrityksen liikeidea pohjautuu ydinpalveluun. Ydinpalvelu on syy miksi asiakas haluaa käyttää yrityksen palveluja. (Bergström & Leppänen 2003, 173.) Lehtisen ja Niinimäen (2005, 39) mukaan usein asiakas kiinnostuu yrityksen ydinpalvelusta vasta kun siihen on lisätty lisä- ja tukipalveluja. Lisäpalvelut mahdollistavat ydinpalvelun käytön ja tekevät palveluprosessin asiakkaalle mielekkäämmäksi. Lisäpalvelut voivat myös antaa yritykselle huomattavan kilpailuedun, sillä ne ovat yksi keino erilaistaa omia palveluja kilpailijoiden palveluista. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 39.)

Kuvion 2 mukaisesti lisäpalveluja ovat muun muassa palvelun saavutettavuus ja palveluun liittyvät tavarat ja materiaalit. Asiakkaalle tarjottavat lisäpalvelut ovat rahanarvoisia etuja, jotka antavat lisää valinnanmahdollisuuksia ja voivat myös lisätä asiakkaiden määrää. Lisäpalvelut myös nostattavat palvelun laatumielikuvaa asiakkaiden keskuudessa. Tukipalvelut puolestaan ovat oheispalveluja, jotka eivät ole välttämät-

tömiä ydinpalveluja käytettäessä. (Jaakkola ym. 2007, 11–12.) Grönroosin (2001, 228) mukaan tukipalvelut eivät helpota suoraan ydinpalvelun käyttöä, vaan tukipalveluilla lisätään palvelun arvoa. Myös erilaistamalla tukipalvelua yritys voi saavuttaa kilpailuetua muihin nähden. (Grönroos 2001, 228.) Kuvion 2 mukaisesti tukipalveluihin luetaan esimerkiksi kanta-asiakasedut, tavanomaisesta poikkeava palvelu ja palvelun räätälöinti.

Palvelun räätälöinti tarkoittaa sitä, että palvelu muokataan asiakkaiden omien toiveiden mukaiseksi. Räätälöinti voi olla kuitenkin hyvin kallista yritykselle ja asiakas ei välttämättä ole valmis maksamaan räätälöinnin tuottamisesta koituvia kustannuksia. Jos yritys haluaa tarjota asiakkailleen pitkälle räätälöityjä palveluja, se tarvitsee kokeneita asiantuntijoita avukseen. Tämä on hyvin kallista ja yrityksen tuleekin harkita onko se välttämätöntä vai voisiko yritys käyttää edullisempaa massaräätälöintiä eli yksilöllisten palvelujen tuottamista massatuotannon keinoin. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 34–35.) Parantaisen (2007, 92) mukaan massaräätälöinnin avulla yritys voi tuottaa palvelujaan tehokkaammin, sillä palvelukokonaisuus muodostetaan etukäteen vakioiduista osista. Palvelupaketti voi muodostua myös erilaisista osapalveluista, joita voidaan myydä myös erikseen. Asiakkaan ei siis tarvitse välttämättä ostaa koko palvelupakettia, vaan hän voi ostaa vain joitakin osia siitä. (Sipilä 1996, 65.)

### **3.2 Ulkoistaminen**

Ulkoistaminen tarkoittaa sitä, että toiminto jonka yritys on itse hoitanut aiemmin, siirretään ulkopuolisen yrityksen tuotettavaksi. Ulkoistettava toiminto ei yleensä kuulu yrityksen ydinsaamisalueeseen, mutta siihen kuulumattomat prosessit, eli tukiprosessit voidaan ulkoistaa. (Kiiha 2002, 1;4.) Yrityksen jonkin tietyn toiminnon ulkoistaminen mahdollistaa sen, että yritys voi keskittyä ja kohdistaa resurssinsa oman toiminnan keskeisiin alueisiin (Kiiskinen ym. 2002, 15).

Ulkoistaminen on nykyään tärkeä yrityksen osaamisalue, ja yrityksen on hallittava ulkoistusprosessin vaiheet ja mittava sen onnistuminen ja liiketoiminnallinen hyöty. Yrityksen on myös tunnettava vaatimukset, jotka partneritoiminta asettaa ja rakennettava hyvä sopimus ulkoistamisen perustaksi. (Ulkoistaminen 2009.) Ulkoistaminen on

tehokas keino pienentää yrityksen kiinteitä kustannuksia ja ulkoistaminen onkin yleistynyt 1990-luvulta lähtien (Kiiskinen 2002, 100).

Ulkoistamisen kohteet voivat vaihdella, mutta perinteisesti ne ovat yksittäisiä toimintoja tai suppeita palvelukokonaisuuksia. Viime aikoina on yleistynyt kuitenkin myös kokonaisten toimintaprosessien ulkoistaminen. (Kiiskinen ym. 2002, 78.) Koistisen artikkelin (2004) mukaan nykyään moni yritys ulkoistaa henkilöstöhallinnan, tietotekniikan ylläpidon, palkanlaskennan, laadunvalvonnan, tuotteiden valmistuksen, yksinkertaiset paperityöt, postituksen tai jopa osan tuotekehityksestään. Ulkoistettavia toimintoja voivat olla myös logistiikka, asiakaspalvelu, myynti ja markkinointi sekä kiinteistö-, siivous- ja ruokapalvelut (Kiiha 2002, 6). Yrityksen tulee kuitenkin miettiä tarkkaan, mitä prosesseja voidaan ulkoistaa palvelukumppanille ja mitkä prosessit yrityksen on hoidettava itse strategisen merkityksen vuoksi (Ansio 2009).

Kiiskisen ym. (2002, 78) mukaan ulkoistaminen voidaan jakaa valikoivaan ja täydelliseen ulkoistamiseen. Valikoiva ulkoistaminen tarkoittaa sitä, että valittu toiminto teetetään toimintoon erikoistuneella palvelutoimittajalla. Täydellinen ulkoistaminen puolestaan tarkoittaa kokonaisen toimintaprosessin hoitamisen siirtämistä palvelutoimittajalle. Valikoivassa ulkoistamisessa hyödynnetään erikoistuneita palveluyrityksiä, jotka kilpailevat ulkoistettavan toiminnon markkinoilla ja joille kyseenomaisen toiminnon hoitaminen on ydintoimintaa. Tämä varmistaa kustannustehokkuuden, laadun ja tuotetun lisäarvoa osapuolille. Valikoivaan ulkoistamiseen sisältyy kuitenkin riskejä, jonka vuoksi täydellinen ulkoistaminen on nykyään lisääntynyt. Kokonainen toiminto tai toimintaprosessi voidaan ulkoistaa palvelutoimittajalle, joka puolestaan voi jopa ulkoistaa osatoimintoja edelleen. Etuina täydellisestä ulkoistamisesta ovat valvonnan ja sopimusten laatimisten väheneminen sekä hyvä kokonaistoimittajan sitoutuminen. (Kiiskinen 2002, 78–79.)

### **3.2.1 Ulkoistamisen hyödyt**

Yritys hyötyy ulkoistamisesta monin eri tavoin. Hyötyä syntyy esimerkiksi yrityksen strategisilla alueilla yrityskuvan ja tuotevalikoiman sekä asiakkaiden osalla ja operatiivisissa toiminnassa kustannustehokkuutena. Ulkoistamisella yritys myös saa lisäar-

voa asiakastytyväisyytenä, arvokkaampina tuotteina ja palveluina sekä kohonneena omistaja-arvona. (Kiiskinen ym. 2002, 86–87.)

### *Ulkoistamisen strategiset hyödyt*

Ulkoistamisen strategiset hyödyt jaetaan kolmeen osa-alueeseen: yrityskuvan parantamiseen, joustavuuteen ja muutoshallintaan sekä ydinosaamisten vahvistamiseen. Yritys parantaa omaa yrityskuvaansa, kun se valitsee yhteistyökumppanikseen ulkoistamisessa tunnetun ja hyvämaineisen yrityksen. Kun yhteistyökumppani on uskottava ja sen nimi yhdistetään menestykseen tai laatuun, yritys voi vahvistaa omien tuotteiden tai palvelujen imagoa. Ulkoistamalla yksittäisiä toimintoja yritys varautuu muutoshallintaan, jatkuvaan parantamiseen ja luo pohjaa suuremmille muutoksille. (Kiiskinen ym. 2002, 86–88.)

Kilpailukyvyn ja menestyksen perustana ovat yrityksen ydinosaamisalueet, joita yrityksellä yleensä on muutama. Yrityksen ydinosaamisalueet on hyvä tunnistaa ja panostaa niihin pitkäjänteisesti, johdonmukaisesti ja vahvasti. Ulkoistamalla toimintoja, joissa ydinosaaminen ei ole tärkeässä roolissa, vapautetaan resursseja kuten aikaa, ihmisiä ja koulutuspanostuksia muiden toimintojen kehittämiseen. Ulkoistaessa toiminto kyseiseen palveluun erikoistuneiden huippuammattilaisten hoidettavaksi yritys voi siirtää johtamisen painopisteensä ydintoimintoihin. (Kiiskinen ym. 2002, 86–88.) Kiihan (2002, 4) mukaan toiminto voidaan suorittaa tehokkaammin, kun toiminto ulkoistetaan erikoistuneille alihankkijoille. Alihankkijoiden asiantuntevuus, toiminnan joustavuus ja mittakaavaedut mahdollistavat tehokkaan toiminnan (Kiiha 2002, 4).

### *Ulkoistamisen hyötyjä markkinoilla*

Ulkoistamisen hyötyjä markkinoilla ovat uusien markkinoiden ja mahdollisuuksien tavoittaminen, reagointikyky markkinoiden muuttuviin vaatimuksiin sekä valmius vastata kysyntämuutoksiin. Ulkoistaminen mahdollistaa uusien markkina-alueiden, asiakasryhmien ja asiakkaiden tavoittamisen. Verkostoitumisen avulla yritys saa uusia yhteyksiä ja kanavia, jotka voivat edistää kaupankäyntimahdollisuuksia. Markkinatarpeet voivat muuttua joko makroympäristöstä johtuen kuten poliittisista, taloudellisista tai yhteiskunnallisista asioista tai mikroympäristöstä johtuen kuten asiakkaista, toimit-

tajista, uusista tulokkaista tai kilpailusta. Nämä asiat voivat aiheuttaa muutostarpeita palveluissa, tuotteissa ja toimitusmalleissa. Ulkoistamisen avulla voidaan välttää muutostilanteessa yritykselle koituvat hankaluudet, kun yrityksen ei tarvitse sitoutua ulkoistettavaan toimintoon. (Kiiskinen ym. 2002, 88–89.)

Ulkoistaminen voi mahdollistaa nopean reagoimisen toimintoympäristön muutoksiin, sillä erikoistunut alihankkija on paremmin ajan tasalla muuttuvissa olosuhteissa ja ulkoistava yritys voi vaihtaa halutessaan alihankkijaa (Kiiha 2002, 5). Reagointikyky ja nopeus ovat tärkeitä asioita kun vastataan kysynnän muutoksiin. Kysynnän kasvaessa yrityksen on lisättävä tuotantokapasiteettiaan ja kysynnän kutistuessa yrityksen ei kannata ylläpitää alhaista käyttöastetta. Tämän vuoksi yrityksen kannattaa ulkoistaa toiminto, jotta saadaan mahdollisuus joustavan kapasiteetin käyttöön. (Kiiskinen ym. 2002, 88–90.)

#### *Ulkoistamisen toiminnalliset ja taloudelliset hyödyt*

Toiminnallisia ja taloudellisia hyötyjä ulkoistettaessa ovat kustannustehokkuuden parantaminen, pääoman vapautuminen rahoitusomaisuudeksi ja toiminnan virtaviivaistaminen ja laadullinen parantaminen. Kustannustehokkuuden parantaminen on perinteinen ulkoistamisen syy. Organisaatiot pyrkivät säästämään jokaisessa mahdollisessa toiminnossaan kiristyneen kilpailutilanteen ja leikattujen budjettien vuoksi. Ulkoistettaessa toimintoja lisäetuna on se, että yritys voi siirtää toiminnon kustannuserät kiinteistä kustannuksista muuttuviksi. Tästä syystä kustannustaso on paremmin sopeutettavissa palvelujen tarpeita vastaaviksi ja näin saadaan pitkällä aikavälillä kustannussäästöjä. (Kiiskinen ym. 2002, 90–91.) Myös Kiihan (2002, 4) mukaan yrityksen ulkoistamispäätökseen vaikuttavat kustannussäästöt, sillä ulkoistettaessa yrityksen laiteinvestoinnit sekä kiinteät kustannukset alenevat ja oma organisaatio kevenee.

Pääomien vapauttaminen voi olla myös ulkoistamisen keskeinen tavoite. Ulkoistettavan toiminnon myötä voi käyttö- tai vaihto-omaisuutta siirtyä palvelutoimittajalle joko erillistä korvausta tai palveluhinnan kompensatiota vastaan. Yritys voi parantaa taloudellisia tunnuslukujaan, kun sidottu pääoma vähenee tuotto- ja kulurakenteen pysyessä kuitenkin ennallaan. Säästöjä saadaan myös sillä, ettei yrityksen tarvitse huolehtia ulkoistettavan toiminnon ylläpito-, korjaus- tai uudisinvestoinneista. Yritys voi saada

toiminnallisia parannuksia kun se ulkoistaa toiminnon erikoistuneelle palvelutoimittajalle. Nämä parannukset voivat olla toimintojen nopeutuminen, täsmällistyminen, virheettömyys ja parempi tuottavuus. Nämä parannukset voivat toteutua silloin, kun palveluntoimittaja on menestynyt ja osaava ja hyödyntää ajanmukaista teknologiaa ja menetelmiä. (Kiiskinen ym. 2002, 90–92.)

### *Ulkoistamisen hyödyt henkilöstön ja osaamisen osalta*

Ulkoistamispäätökseen vaikuttavat henkilöstön ja osaamisen kannalta erityisesti ulkopuolisen erityisosaamisen käyttömahdollisuus, oman erityisosaamisen parempi hyödyntäminen sekä henkilöstön motivointi ja urakehitys. Yritys käyttää usein ulkopuolista erityisosaamista, sillä harvoin yrityksellä itsellään on kaikki se osaaminen jota se tarvitsee. Ulkoistettavan toiminnon lisäksi ulkoistamiskumppani voi tuoda myös uusia ideoita ja näkemyksiä yrityksen muihin toimintoihin. (Kiiskinen ym. 2002, 92–94.)

Ulkoistamisprosessin avulla voidaan lisätä oman osaamisen hyödyntämistä. Yrityksellä voi olla jossakin toiminnossa tietoa, taitoa ja teknologiaa, jota se ei itse pysty täysin hyödyntämään, jolloin voidaan hyödyntää ulkoistamismarkkinoita yhteisyrityksen avulla. Yhteisyritys voi olla kyseiseltä erityisosaamistoimialalta ja sillä voi olla pääomaa tai markkinointi- ja jakelukanavia. Henkilöstön motivaation ja urakehityksen turvaamiseen käytetään joskus myös toimintojen ulkoistamista. Toiminnot, jotka eivät kuulu ydintoimintoihin, tarjoavat harvoin urakehitysmahdollisuuksia henkilöstölle. Sen vuoksi osaava henkilöstö voi siirtyä töihin muualle urakehityksen perässä ja tämä tulee kalliiksi yritykselle tuottavuuden alenemisen takia. (Kiiskinen ym. 2002, 92–94.)

### **3.2.2 Ulkoistamisen riskit ja ongelmat**

Tämä luku ulkoistamisen riskeistä ja ongelmista perustuu Kiiskisen ym. (2002) pohdintoihin kyseisestä aiheesta.

Kuten edellä mainittiin, ulkoistamisen hyödyt voidaan jakaa neljään osa-alueeseen, strategiaan hyötyihin, hyötyihin markkinoilla, toiminnallisiin ja taloudellisiin hyötyihin sekä henkilöstön ja osaamisen hyötyihin. Näihin osa-alueisiin liittyy myös riskejä, jotka vaarantavat tavoitteiden saavuttamisen. Nämä riskit voivat olla liiallinen riippu-



vuus palvelutoimittajasta, joustamattomuus muuttuviin liiketoiminnan tarpeisiin, ennakoitua korkeammat kustannukset, sisäinen vastarinta sekä johtamishaasteet.

### *Riippuvuus palvelutoimittajasta*

Liiallinen riippuvuus palvelutoimittajasta voi aiheuttaa ongelmia yritykselle. Palvelutoimittajan päämääränä on kasvattaa omaa liiketoimintaa edistämällä toimitusten volyymin kasvua. Tämä voi tapahtua esimerkiksi nykypalvelua syventämällä, käyttäjäpinnan kasvattamisella tai palvelutarjonnan laajentamisella. Yrityksen, joka on ostamassa palvelua, on jopa liian helppoa ja houkuttelevaa turvautua tuttuun ja turvalliseen palvelutoimittajaan. Näin ollen yritys saattaa joutua tilanteeseen, jossa on ulkoistettu kokonaislinjausten vastaisesti tai toimittaja on valittu vastoin yleisiä valintakriteerejä. Riskinä on myös, että toimittajan asema kasvaa liian hallitsevaksi ja yrityksen muutosvalmius huononee ja uusia mahdollisuuksia ei hyödynnetä niin tehokkaasti. Jotta yritys hallitsisi tämän kyseisen riskin, sen täytyy analysoida ja harkita kaikki palvelusopimukset huolellisesti.

### *Joustamattomuus liiketoiminnan tarpeisiin*

Joustamattomuus muuttuviin liiketoiminnan tarpeisiin voi johtua siitä, että yrityksen suhde palvelutoimittajan kanssa muuttuu liian kahlitsevaksi. Palvelutoimittajalla on hyvä tietämys ostajan toiminnoista ja tarpeista sekä johtava asema palvelumarkkinoilla ja nämä seikat takaavat palvelutoimittajalle vahvan neuvotteluaseman. Palvelun ostajan sopeutumista omien asiakkaiden ja prosessien muuttuviin tarpeisiin vaikeuttaa ostajan kyvyttömyys vaikuttaa palvelutoimittajan toimintamalliin ja palvelusisältöön. Tähän tilanteeseen voidaan varautua ennakoimalla riskit jo palvelusopimusta laadittaessa. Sopimuksessa tulee huomioida muutokset ja laajennukset, jotta kaikki mahdollisuudet ja edut ovat turvattuina.

### *Korkeat kustannukset*

Ennakoitua korkeammat kustannukset tulevat usein yllätyksenä ulkoistavalle yritykselle. Riskejä ja kustannustekijöitä on ulkoistettaessa monia ja ulkoistava yritys ei useinkaan tunne palvelumarkkinoita tarpeeksi hyvin, jotta voisi määritellä ja neuvotella

itselleen kilpailukykyiset ehdot. Riskinä voi olla, että yritys lukkiutuu palvelun kiinteään hintaan, eikä pysty hyödyntämään vakiopalveluiden hintatason laskua, joka tapahtuu yleensä ajan myötä. Eräs riski on myös palvelun siirron aiheuttamat kustannukset, jotka yritys usein aliarvioi. Siihen kuuluvat siirtymävaiheen kertaluonteiset työpanokset, muut kulut ja ostetun palvelun hallinnan suorat jatkuvat kustannukset. Kustannusten nousun riskinä on myös ulkoistettavan toiminnon vaikutus ja kytkennät yrityksen muihin toimintoihin. Ulkoistettuun toimintoon kuuluu usein erilaisia toimenpiteitä, tapahtumia ja tietoja, joiden kustannusten ja työmäärien oletetaan häviävän yrityksessä ulkoistamisen myötä. Näin ei kuitenkaan aina tapahdu, vaan esimerkiksi joitakin tietoja voi joutua kirjaamaan ja ylläpitämään niin ulkoistava yritys kuin myös palvelutuottaja yritys. Tällainen aiheuttaa paljon lisäkustannuksia ja lisätyötä yritykselle.

### *Sisäinen vastarinta*

Ulkoistaminen voi aiheuttaa myös sisäistä vastarintaa yrityksessä. Pahimmillaan vastarinta voi aiheuttaa yrityksen työilmapiirin huononemista ja henkilöstön motivaatio-ongelmia, jotka puolestaan vievät pohjan ulkoistamisen hyödyiltä henkilöstön ja osaamisen kohdalla. Ulkoistavan yrityksen oma henkilökunta voi jopa tuntea, että oma osaaminen kyseenalaistetaan sekä oma asema ja tulevaisuus ovat uhattuina. Ulkoistavan yrityksen ja palvelutoimittajan toimintatavat ja kulttuuri voivat olla hyvinkin erilaisia. Yrityksen kannattaakin heti ulkoistamisprosessin alussa ottaa kaikki eri sidosryhmät mukaan prosessiin, jotta yritys välttyy ongelmilta myöhemmin.

### *Johtamishaasteet*

Tiedonhallinta, viestintäkatkot ja -ongelmat sekä ulkoistamiskumppanien keskinäinen kilpailu ovat ulkoistetun palvelun johtamisen ongelmia. Tiedonhallinnan ongelmana on se, että palvelun ostajan ja toimittajan tiedonkeruun-, jäsentelyn- ja raportoinnin intressit, tarpeet ja standardit eroavat toisistaan. Ulkoistamiskumppanien tiedot ja järjestelmät voivat erota toisistaan huomattavasti, jolloin tietojen vaihtaminen ja hallinta eivät onnistu ilman suuria työmääriä ja kustannuksia. Viestintäongelmat voivat puolestaan johtua siitä, että ulkoistettu toiminto jää johtamisen ja valvonnan ulkopuolelle kun yritys keskittää johtamis- ja asiantuntijaresurssit ydintoimintoihin. Palvelutoimittajien välinen kilpailu voi olla myös riski ulkoistettaessa toimintoja. Jos yritys käyttää

useita palvelutoimittajia, voi näiden välille syntyä kilpailua, joka aiheuttaa ongelmia ja haasteita ulkoistavalle yritykselle ja voi jopa vaarantaa tuloksekkaan yhteistyön. (Kiiskinen ym. 2002, 94–99.)

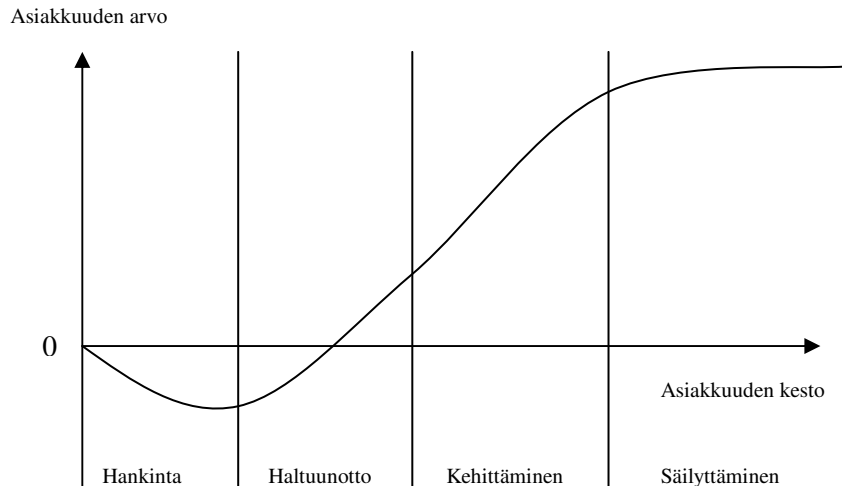
## **4 ASIAKASSUHDEMARKKINOINTI**

Asiakassuhdemarkkinoinnilla tarkoitetaan asiakassuhteiden systemaattista hoitoa ja ylläpitoa uusien asiakkuuksien luomisesta kannattavien ja uskollisten kanta-asiakkuuksien kehittämiseen (Korkeamäki ym. 2002, 142). Grönroosin (2001, 62) mukaan asiakassuhdemarkkinoinnin perustana on luottamuksellinen yhteistyö asiakkaan ja yrityksen välillä ja näin ollen on tärkeää, että yritys tuntee asiakkaansa ja heidän tavat. Asiakassuhdemarkkinointi kuulu osana englanninkieliseen CRM käsitteeseen eli Customer Relationship Management, josta käytetään termiä asiakkuudenhallinta. Asiakkuudenhallinnassa yritys pyrkii hoitamaan asiakassuhdetta sen elinkaaren kaikissa vaiheissa. (Asiakkuudenhallinta 2009.)

Von Hertzenin (2006, 56) mukaan erityisesti business to business -yrityksissä CRM on noussut tärkeään rooliin viime vuosina, koska sillä pyritään asiakassuhteen jatkuvuuteen, uusintaostoihin ja asiakastyytyväisyyteen. Tässä luvussa käsittelemme asiakassuhteen elinkaarta, asiakassuhteiden ryhmittelyä kahdesta eri näkökulmasta ja asiakassuhteen luomista ja ylläpitoa.

### **4.1 Asiakassuhteen elinkaari**

Asiakkuuden elinkaarella kuvataan asiakassuhteen pituutta ja asiakkuuden arvoa osapuolille. Asiakassuhteissa oleellista on arvon tuottaminen molemmille osapuolille. Tällä tarkoitetaan yrityksen näkökulmasta sitä, että asiakas vaikuttaa positiivisesti yrityksen kannattavuuteen ja antaa suosittelija-arvoa yritykselle, eli tyytyväinen asiakas suosittelee yritystä muille potentiaalisille asiakkaille. Asiakas puolestaan saa arvoa ostamista tuotteista ja palveluista. Asiakkuuden elinkaareen kuuluu neljä eri vaihetta: hankinta, haltuunotto, kehittäminen ja säilyttäminen. Kuviossa 3 kuvataan nämä elinkaaren vaiheet ja asiakkuuden arvo eri elinkaaren vaiheissa. (Korkeamäki ym. 2002, 138–139.)



**KUVIO 3. Asiakkuuden elinkaaren vaiheet (Mäntyneva 2001, 17)**

Suunniteltaessa asiakkuuden hallinnan tavoitteita ja toteutusta on muistettava, että jokaisella vaiheella on omat erityispiirteensä. Kuten kuvio 3 huomataan, asiakkuuden arvo on pieni hankintavaiheessa ja se kasvaa asiakkuuden keston myötä, jolloin asiakkuudesta tulee kannattava. (Mäntyneva 2001, 16.)

Mäntynevan (2001, 18) mukaan hankintavaiheessa yrityksen tavoitteena on hankkia uusia potentiaalisia asiakkaita motivoimalla heitä kokeilemaan yrityksen tuotteita tai palveluja. Tavoitteena on myös tehdä kauppa mahdollisimman kannattavasti samalla kun luodaan uusi asiakkuus (Mäntyneva 2001, 19). Uusien asiakkaiden hankintavaiheessa yritys uhraa paljon resursseja, vaikka varmuutta pysyvästä asiakassuhteesta ei ole. Hankintavaiheessa yrityksen pitää tarjota asiakkaalle enemmän lisäarvoa kuin kilpailevat yritykset, jotta asiakas tuntee hyötывänsä asiakassuhteesta. Haltuunottovaiheessa asiakassuhdetta pyritään kehittämään kohti pysyvää asiakkuutta. Tällöin asiakkaalle kohdistuvaa arvoa pyritään lisäämään ja samanaikaisesti myös asiakkaan kokonaisostomäärää kasvatetaan. (Korkeamäki ym. 2002, 140.)

Asiakassuhteen kehittämisen tarkoituksena on syventää asiakassuhdetta, jolloin asiakas opitaan tuntemaan syvällisemmin ja tarjoamaan asiakkaiden tarpeiden mukaisia tuotteita tai palveluja. Näin tavoitellaan asiakkaan sitoutumista yritykseen. Asiakas-suhteen säilyttäminen on erittäin tärkeää, sillä uusien asiakkaiden hankinta vanhojen tilalle vaatii paljon rahaa ja resursseja. Pelkkä asiakastyytyväisyyteen panostaminen ei

takaa asiakkaan sitoutumista yritykseen, vaan hän voi silti vaihtaa yritystä jos yrityksen tuottama arvo asiakkaalle on vähentynyt. Onkin siis tärkeää, että asiakkaalle tuotetaan arvoa asiakassuhteen kaikissa vaiheissa. (Korkeamäki ym. 2002, 140–141.)

## 4.2 Asiakassuhteiden ryhmittely

Asiakassuhdemarkkinoinnissa on tärkeää, että asiakkaat luokitellaan erilaisiin ryhmiin ja markkinointi erilaistetaan jokaiselle asiakasryhmälle sopivaksi sen vaiheen perusteella (Korkeamäki ym. 2002, 143). Mäntynevan (2001, 32) mukaan asiakkaiden ryhmittely on tärkeää, sillä sen avulla pyritään tehostamaan markkinointia ja kohdistamaan se arvokkaimmille asiakkaille. Asiakkaita voidaan ryhmitellä monin eri tavoin, kriteereinä voivat olla esimerkiksi asiakassuhteen pituus, asiakaspotentiaali tai ostotiheys (Korkeamäki ym. 2002, 143).

### *Ryhmittely ostomäärän ja ostotiheyden perusteella*

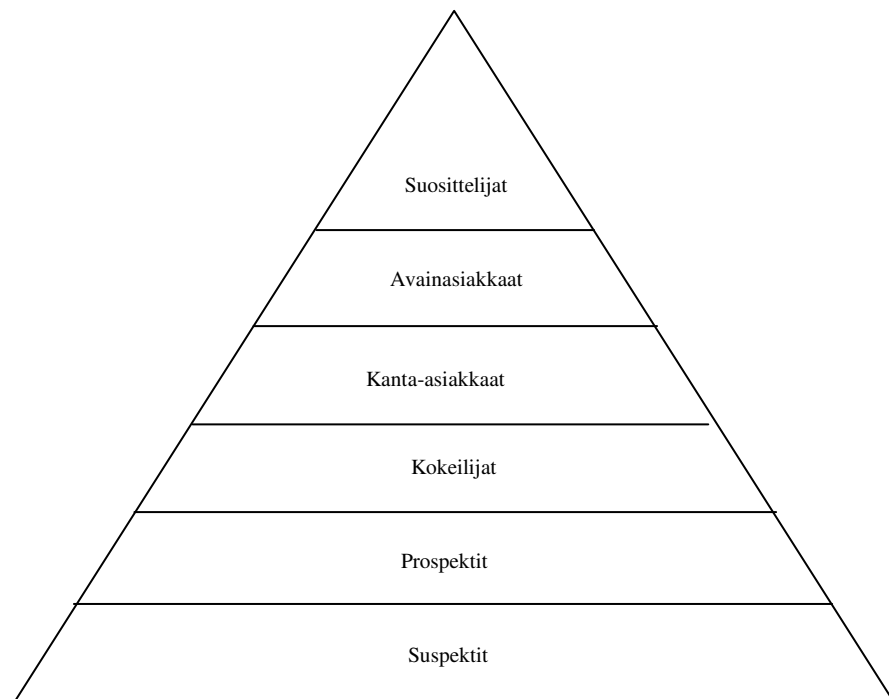
Asiakassuhteet voidaan jakaa neljään ryhmään ostomäärän ja ostotiheyden perusteella: ei vielä -asiakkaat, ostaneet asiakkaat, kanta-asiakkaat ja entiset asiakkaat. Ei vielä -asiakkaat ovat potentiaalisia asiakkaita, jotka eivät ole vielä ostaneet yrityksen tuotteita tai palveluja, mutta jotka kuuluvat yrityksen kohderyhmään. He käyttävät kilpailevien yritysten tuotteita tai palveluja tai sitten eivät käytä kyseisiä tuotteita tai palveluja ollenkaan. Tulevaisuudessa tällä ryhmällä voi olla suuri merkitys yrityksen myyntiin ja kannattavuuteen, joten yrityksen kannattaa panostaa tähän ryhmään. Ostaneet asiakkaat ovat jo yrityksen asiakkaita, mutta he käyttävät yrityksen tuotteita tai palveluja epäsäännöllisesti eivätkä ole sitoutuneita yritykseen. Näiden asiakkaiden sitoutumista yritykseen tulisi vahvistaa esimerkiksi erilaisin kanta-asiakasmenetelmin ja etuuksin. (Korkeamäki ym. 2002, 143–144.)

Kanta-asiakkaat ovat jo sitoutuneet yritykseen ja käyttävät yrityksen tuotteita tai palveluja säännöllisesti. Kanta-asiakkaiden kohdalla on tärkeää varmistaa, että yhteistyö jatkuu tulevaisuudessakin. Entiset asiakkaat eivät enää käytä yrityksen tuotteita tai palveluja, koska he kokevat etteivät he ole saaneet yrityksestä tarpeeksi arvoa. Entinen asiakas voi olla potentiaalinen uusi asiakas tulevaisuudessakin, jos asiakkuus ei ole päättynyt asiakkaan tyytymättömyyteen. Jos asiakas on tyytymätön yritykseen, on asi-

akkuuden uusiminen hankalaa. Business to business -markkinoilla asiakkaiden lukumäärä on usein vähäinen, joten on tärkeää, ettei entisten asiakkaiden määrä kasva liian suureksi. (Korkeamäki ym. 2002, 143–144.)

#### *Ryhmittely asiakassuhteen vaiheen perusteella*

Asiakassuhde voidaan myös luokitella sen mukaan missä vaiheessa asiakassuhde on. Nämä luokitteluryhmät ovat: suspektiasiakkaat, prospektiasiakkaat, kokeilija-asiakkaat, kanta-asiakkaat, avainasiakkaat ja suosittelija-asiakkaat. (Korkeamäki ym. 2002, 144–145.) Kuviossa 4 on esitetty pyramidimalli tästä luokittelusta.



**KUVIO 4. Asiakaspiramidi (Korkeamäki ym. 2002, 145)**

Suspektiasiakasryhmään kuuluvat potentiaaliset asiakkaat, joista ei vielä tiedetä välttämättä edes nimiä. Nämä asiakkaat kuuluvat kuitenkin yrityksen kohderyhmään ja voidaan olettaa, että he kiinnostuvat yrityksen tuotteista tai palveluista tulevaisuudessa. Prospektiasiakkaat ovat potentiaalisia asiakkaita, joiden yhteistiedot ovat yrityksen tiedossa ja he ovat jo osoittaneet kiinnostusta yrityksen tuotteita ja palveluja kohtaan.

Prospektiasiakkaat ovat yrityksen markkinoinnin kohteena kun taas suspektiasiakkaat eivät välttämättä ole. Kokeilija-asiakas on jo kokeillut yrityksen tuotteita tai palveluja ja hänen ollessa tyytyväinen niihin hän tekee mahdollisesti uusintaoston, mutta jos asiakas on tyytymätön hankintaansa, uusintaoston mahdollisuus pienenee. (Korkeamäki ym. 2002, 144.)

Kanta-asiakas on jo yrityksen uskollinen asiakas, joka ostaa yritykseltä säännöllisesti. Yritys tuntee kanta-asiakkaiden ostotavat, jolloin tarjouksien kohdistaminen heille on helppoa. Kanta-asiakkaisiin kuuluvat myös avainasiakkaat jotka ovat yrityksen tärkeimpiä ja kannattavampia asiakkaita. He asioivat yrityksessä säännöllisesti ja tekevät ostonsa pääasiallisesti sieltä. Suosittelija-asiakkaat ovat tyytyväisiä yritykseen ja he kertovat positiivisista kokemuksistaan myös muille. Erityisesti palvelualojen yrityksille he ovat tärkeä asiakasryhmä uusia asiakkaita hankittaessa. (Korkeamäki ym. 2002, 144–145.) Business to business -markkinoilla asiakaskunta on usein pienimuotoinen, joten suosittelija-asiakkaat, toisin sanoen referenssiasiakkaat ovat hyvin tärkeässä roolissa. Nykyisin verkostoituminen on yleistymässä entisestään markkinoilla ja myös tämä kasvattaa suosittelija-asiakkaiden referenssiarvoa. (Storbacka & Lehtinen 2002, 31.)

### **4.3 Asiakassuhteen luominen ja ylläpito**

Asiakassuhteet ovat tärkeitä yrityksen myynnin kannalta, sillä yritys voi kasvattaa myyntiään joko hankkimalla uusia asiakkaita tai lisäämällä nykyisten asiakkaiden ostoja. Yritykselle on kannattavampaa lisätä nykyisten asiakkaiden ostoja kuin hankkia uusia asiakkaita. Kuitenkin uusia asiakkaita tarvitaan korvaamaan menetettyjä asiakkuuksia ja muuttuneita ostotottumuksia. (Bergström & Leppänen 2003, 417.)

#### *Asiakassuhteen luominen*

Uuden asiakassuhteen luomisessa yrityksen henkilöstöllä ja palvelulla on suuri merkitys. Uudelle asiakassuhteelle luodaan pohja esimerkiksi hyvin suunnatulla markkinointiviestinnällä, saatavuuden varmistamisella ja tuotetta tai palvelua kehittämällä. Potentiaalisten asiakkaiden kokeiluhalu pyritään lisäämään vaikuttamalla heidän asenteisiin välittämällä tietoa yrityksestä ja sen tuotteista tai palveluista. Myynninedis-

tämisen keinoilla kuten tuotenäytteillä, esittelyillä ja tapahtumilla rohkaistaan potentiaalisia asiakkaita kokeilemaan yrityksen tuotteita tai palveluja. Jos asiakas saa yrityksestä positiivisia kokemuksia, hän voi ostaa yritykseltä uudelleen. Asiakassuhdemarkkinoinnin avulla tällainen satunnaisostaja pyritään saamaan yrityksen kanta-asiakkaaksi. (Bergström & Leppänen 2003, 419.)

Asiakassuhteen luomisessa viestintä voidaan jakaa kahteen eri vaiheeseen: pohjustus- ja kaupankäyntiviestintään. Pohjustusviestinnän avulla pyritään saamaan yritys ja sen tuotteet ja palvelut tunnetuksi valitun segmentin keskuudessa. Aluksi keskitytään yritysnimen tunnetuksi tekemiseen ja sen jälkeen yrityksen tuotteiden tai palvelujen tarkempaan esittelyyn. Business to business -markkinoinnissa pohjustusviestinnän välineitä ovat muun muassa Internet, ammattilehdet ja nykyään myös televisio. Kaupankäyntiviestinnän avulla taas pyritään saamaan aikaan myyntiä ja se sisältää kaikki viestintäkeinot, joiden avulla kaupankäynti mahdollistetaan. Viestintäkeinoja voivat olla esimerkiksi mainonta, menekinedistäminen kuten messut, kilpailut ja kylkiäiset ja henkilökohtainen myynti. Business to business -markkinoinnissa kaupankäyntiviestinnän mainonnan keinoina ovat esimerkiksi ammattilehdet ja suoramainonta. (Rope 2005, 154–158.)

### *Asiakassuhteen ylläpito*

Asiakassuhteen ylläpidon avulla taataan yrityksen menestys. Tämän takia jo vakiintuneen markkina-aseman saaneen yrityksen kannattaa keskittyä markkinoinnissa nykyisiin asiakkaisiin. Asiakassuhteen ylläpito ei koostu pelkästään asiakastyytyväisyydestä, vaan myös asiakassuhteen syventäminen viestinnän keinoin on tärkeä osa ylläpitoa. (Rope 2005, 173.) Asiakassuhteen voidaan sanoa muodostuneen, kun ostoja on ollut useita tai sopimus osapuolten välillä on ollut voimassa tietyn ajan. Jos asiakas tekee uusintaostoja, voidaan myös katsoa asiakassuhteen muodostuneen. (Grönroos 2001, 65.)

Jotta asiakassuhde saataisiin kannattavaksi, ensiostajat ja satunnaisasiakkaat on saatava ostamaan yrityksen tuotteita tai palveluja uudelleen. Ensiosion jälkeen yritys voi lähestyä asiakasta kiitoskirjeen, lisätarjouksen tai tiedotteiden muodossa. Asiakassuhteen ylläpitoa voidaan syventää esimerkiksi tyytyväisyyskyselyillä, asiakastilaisuuksil-



la ja kanta-asiakkuuksilla. Monilla yrityksillä on kanta-asiakkuuksia, joiden avulla pyritään säilyttämään asiakassuhteita ja lisäämään ostoja. Kanta-asiakkuuden edellytyksenä on, että asiakas on uskollinen ja ostaa yrityksen tuotteita ja palveluja usein. (Bergström & Leppänen 2003, 423–424.) Asiakassuhteissa on tärkeää, että uskollisuus ja sitoutuneisuus ovat molemminpuolista. Ei siis riitä, että ainoastaan asiakas on uskollinen yritykselle, vaan myös yrityksen on oltava uskollinen asiakkaalle. Tämän tulee näkyä yrityksen teoissa jatkuvasti. (Grönroos 2001, 66.)

Edut kanta-asiakkaille on oltava kiinnostavia ja asiakkaiden arvostamia ja niiden on sovittava yrityksen imagoon. Niiden on myös oltava sitouttavia jotta asiakas ei niistä halua luopua, mutta niiden on myös vaihduttava riittävän usein, jottei niihin kyllästyä. Yritys voi myös tarjota asiakkailleen niin sanottuja yllätysetuja, joiden tarkoituksena on ilahduttaa asiakasta. (Bergström & Leppänen 2003, 423–424.)

Korkeamäen ym. (2002, 158) mukaan kanta-asiakasmarkkinoinnin muodot voidaan jakaa kolmeen ryhmään: alennuksiin, suhdetoimintaan ja palvelujärjestelmään. Kanta-asiakasmarkkinoinnissa, joka perustuu alennuksiin, käytetään pääasiallisesti hintaa kanta-asiakkaan kokeman arvon lisäämiseksi. Lisäarvoa tuotetaan erilaisin kanta-asiakstarjouksin, pistein ja bonuksin. Suhdetoimintaan perustuvassa kanta-asiakasmarkkinoinnissa yrityksen tulee tuntea kanta-asiakkaansa, jotta heille pystytään osoittamaan henkilökohtaista arvostusta ja erityistä huomiointia. Keinoina voivat olla muun muassa asiakassuhteeseen liittyvät lahjat, erilaiset seminaarit ja asiakastilaisuudet, klubijäsenyydet ja merkkipäivän muistamiset. Näiden avulla herätetään asiakkaiden luottamus ja saadaan heidät tuntemaan kanta-asiakasedut syvemmin kuin rahallisten etujen avulla. Palvelujärjestelmään perustuvassa kanta-asiakasmarkkinoinnissa asiakkaalle luodaan lisäarvoa siten, että asiointi yrityksen ja asiakkaan välillä tehdään mahdollisimman helpoksi. Tämä ilmenee yksilöllisenä palveluna, joka sitouttaa asiakkaan yritykseen, ja näin yritys eroaa edukseen kilpailevista yrityksistä. (Korkeamäki ym. 2002, 158–159.)

Arantolan mukaan (2003, 100) asiakkaan palkitsemisen edut jaetaan kahteen ryhmään, rahallisiin etuihin ja pehmeisiin etuihin. Rahallisiin etuihin kuuluvat ilmaiset tuotteet ja palvelut sekä alennukset ja bonukset. Pehmeisiin etuihin kuuluvat puolestaan korkeampi palvelutaso, eriytetty asiakaspalvelu, tapahtumat ja lahjat sekä asiakastiedot-

teet ja muu informaatio. (Arantola, 2003, 101–103.) Asiakassuhteiden ylläpitämisessä ja kehittämisessä käytetään apuna myös erilaisia asiakaskastietokantoja. Hyvä asiakastietokanta on helposti luettava, säännöllisesti päivitetty ja muutenkin hyvin laadittu. Tietokanta auttaa yrityksen työntekijää vuorovaikutustilanteissa asiakkaan kanssa sekä uusien tuotteiden tarjonnassa. Tietokantoja voidaan hyödyntää myös esimerkiksi segmentoinnissa, markkinointitoimenpiteiden mukauttamisessa ja tukipalveluissa. (Grönroos 2001, 63.)

## 5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Opinnäytetyömme tutkimusmenetelmänä käytimme pääosin kvantitatiivista tutkimusmenetelmää, koska se sopi parhaiten tähän tutkimukseen. Tutkimusaineiston keräsimme toimeksiantaja yrityksen asiakkailta ja potentiaalisilta asiakkailta sähköpostikyselyllä. Tässä käytimme apuna Webropol-ohjelmaa. Tutkimus toteutettiin syksyllä 2009.

Tässä luvussa esittelemme ensin Yritys X:n, kerromme hieman sen toiminnasta ja palveluista. Sen jälkeen käsittelemme tutkimusmenetelmää, tutkimusaineistoa ja tutkimuksen luotettavuutta ja pohdimme miten nämä asiat ovat omassa tutkimuksessamme toteutuneet.

### 5.1 Yritys X:n esittely

Yritys X on pohjoismainen viestintä- ja tapahtumatoimisto, joka järjestää erilaisia tapahtumia asiakkailleen. Yritys X:n asiakkaat koostuvat muista yrityksistä, joten Yritys X toimii business to business -markkinoilla. Yritys X on perustettu vuonna 1999 ja nykyään se toimii Ruotsissa, Norjassa ja Suomessa. Yritys on toiminut Suomessa ja Norjassa vasta vuodesta 2008, joten yritys on melko uusi Suomen markkinoilla. Pohjoismaisella tasolla yrityksessä työskentelee 20 henkilöä. Yritys järjestää asiakkailleen erityyppisiä tapahtumia kuten konferensseja, koulutuksia, messutilaisuuksia, henkilöstön matkoja, asiakasmatkoja, tuotelanseerauksia ja juhlia, jotka voidaan järjestää joko kotimaassa tai ulkomailla. Asiakas voi halutessaan jättää tapahtumanjärjestämisen joko kokonaan tai osia siitä Yritys X:n järjestettäväksi. Yritys X on perustamisvuoden

jälkeen toteuttanut yli 1000 toimeksiantoa, joista noin puolet Ruotsissa ja loput muissa pohjoismaissa. Yritys X:n asiakkaita ovat muun muassa BMW, Hästens, Nike ja Toyota. (Yritys X 2009.)

Yritys X tarjoaa asiakkailleen monen tyyppisiä palveluja, joista asiakas valitsee itse ne vastuualueet jotka haluaa ulkoistaa. Vastuualueita voi olla muun muassa tutkimus ja talous, hankinta ja sopimukset, viestintä, hallintopalvelut ja osallistujatytytyväisyystutkimus. Yritys X tekee joko yhteistyössä asiakkaan kanssa tai asiakkaan toimeksiannosta analyysin, jonka avulla tapahtuman sisältö saadaan vastaamaan yrityksen liikeideaa ja visiota. Yritys X toimittaa asiakkaalle myös kustannusarvion tapahtumasta ja tapahtuma budjetoidaan asiakkaan kanssa yhteistyössä. Budjetoinnin jälkeen Yritys X tekee sopimukset tapahtuman eri osapuolien kanssa, joihin kuuluu esimerkiksi ravintoloita ja hotelleja tapahtuman järjestämispaikan mukaan. Viestinnässä Yritys X varmistaa, että asiakasyrityksen sanoma ja ajatus tulee hyvin esille. Hallintopalveluihin puolestaan kuuluu tapahtumien ilmoittautumisten käsittely, rekisteröinti, kutsujen lähettäminen ja suoralaskutus. Tapahtuman päätyttyä Yritys X tarjoaa asiakkailleen kyselytutkimuksen, jossa tutkitaan osallistuneiden tyytyväisyyttä tapahtumaan. (Yritys X 2009.)

Yritys X:n arvoihin kuuluvat luottamus, tiedonhalu ja rehellisyys, jotka toimivat myös tapahtumien toimittamisen perustana. Yritys pyrkii solmimaan pitkiä asiakassuhteita, joiden luominen perustuu sellaisten tapahtumien järjestämiseen, joilla parannetaan asiakkaiden tulosta. Yritys vahvistaa järjestettävien tapahtumien ja tapaamisten avulla asiakasyrityksen suhteita asiakkaisiin, jälleenmyyjiin, työntekijöihin ja muihin sidosryhmiin. (Yritys X 2009.)

Yritys X:n tapahtuman toteutusvaiheeseen kuuluu neljä vaihetta; alullepano, suunnittelu, toteuttaminen ja päättäminen. Vaiheisiin sisältyy useita eri toimia ja Yritys X osallistuu aina tapahtuman ideointivaiheesta päätös vaiheeseen, jossa seurataan tapahtuman tavoitteen onnistumista. Näihin kaikkiin vaiheisiin osallistuu aina myös projektipäällikkö, joka valvoo, että tapahtuman tarkoitus saavutetaan eikä asiakkaan tarvitse huolehtia tapahtuman järjestelyistä. Näin asiakas voi keskittyä tapahtuman tarkoitukseen. (Yritys X 2009.)

## 5.2 Tutkimusmenetelmä

Kvantitatiivinen eli tilastollinen tutkimus on määrällistä tutkimusta, jonka avulla selvitetään eri asioiden välistä riippuvuutta, lukumääriin ja prosentteihin liittyviä kysymyksiä sekä tutkittavassa ilmiössä tapahtuneita muutoksia. Tilastollinen tutkimus vastaa kysymyksiin mikä, missä, paljonko ja kuinka usein. Kvantitatiivisen tutkimuksen aineiston keruussa käytetään usein tutkimuslomakkeita, joissa vastaajille on annettu valmiit vastausvaihtoehdot. Tulokset havainnollistetaan kvantitatiivisessa tutkimuksessa taulukoiden ja kuvioiden avulla ja tutkittavia asioita kuvataan numeraalisten suureiden avulla. Otokoko kvantitatiivisessa tutkimuksessa on usein suurempi kuin kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa. (Heikkilä 2002, 16–17.)

Kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen avulla taas pyritään ymmärtämään tutkimuskohdetta ja selittämään sen käyttäytymistä. Laadullinen tutkimus vastaa kysymyksiin miksi, millainen ja miten. (Heikkilä 2002, 17.) Kvalitatiivisia eli kysymyksiä, joihin vastaajat saavat vastata avoimesti, käytetään siis silloin kun halutaan tietää, miksi jostakin asiasta ajatellaan tietyllä tavalla ja tälle haetaan perusteluja (Lotti 2001, 146). Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkittava otos valitaan tarkasti ja harkinnanvaraisesti ja tutkimuksen otokoko on huomattavasti suppeampi kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tarkoituksena on selvittää kohderyhmän arvoja, asenteita ja tarpeita eikä tutkimuksella aina pyritä tilastollisiin yleistyksiin. (Heikkilä 2002, 16.)

Oma tutkimuksemme on pääosin kvantitatiivinen tutkimus, sillä se sopii parhaiten meidän tarkoituksiimme. Kyselylomakkeessa kysyttävät asiat ovat mitattavia asioita ja kyselyn avulla saatua aineistoa tulkitsemme ja kuvaamme taulukoiden ja numeroiden avulla. Kyselylomakkeen rakensimme suurelta osalta niin, että vastaajilla on valittaviina valmiit vastausvaihtoehdot ja useassa kysymyksessä vastaaja voi valita kaikki itselleen sopivat vaihtoehdot. Kyselylomakkeessamme on yksi kvalitatiivinen eli avoin kysymys, jolla selvitämme mitä lisäarvoa vastaajat hakevat ulkoistaessaan tapahtumanjärjestämisen. Kyselylomakkeen useassa kohdassa annetaan vastaajille mahdollisuus valita myös muu vaihtoehto, johon he voivat vastata avoimesti. (Liite 2.) Päädyimme käyttämään pääosin kvantitatiivista tutkimusta, sillä perusjoukkomme on

laaja ja tutkimusongelmamme on helppo purkaa kysymyksiin, jotka voidaan käsitellä tilastollisesti.

### 5.3 Tutkimusaineisto

Kvantitatiivisen tutkimuksen aineistot voi hankkia esimerkiksi erilaisista muiden keräämistä tilastoista, tietokannoista, rekistereistä tai sitten ne voi hankkia myös itse. Valmiit aineistot harvoin kuitenkin sopivat omaan tutkimukseen sellaisenaan. Tutkimusaineiston voi hankkia esimerkiksi haastatteluilla tai perinteisenä lomakekyselynä ja nykyään monet lähettävät kyselylomakkeen sähköisessä muodossa. (Heikkilä 2008, 18.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineistoa voidaan myös hankkia monin eri tavoin. Mahdollisuuksia on esimerkiksi hankkia tietoa valmiista aineistoista kuten omaelämäntarinoista, päiväkirjoista ja kirjeistä. Muita tapoja on myös perinteinen lomakehaastattelu, keskustelu, teemahaastattelu tai ryhmähaastattelu. Internet-kysely on myös yleistynyt paljon viime vuosina ja sen avulla on helppo ja nopea saada vastauksia, silloin kun vastaajien sähköpostiosoitteet ovat saatavilla. Internet-kyselyjen toteuttamiseksi on olemassa monia erilaisia tutkimus- ja tiedonkeruuohjelmia, kuten yhtenä esimerkkinä Webropol. (Heikkilä 2008, 16;70.)

Opinnäytetyömme tutkimusaineiston hankimme toimeksiantaja yrityksen asiakkailta ja potentiaalisilta asiakkailta. Suoritimme kyselyn Webropol-ohjelman avulla tehtävänä sähköpostikyselynä. Toimeksiantaja antoi meille kaikkien tämän hetkisten asiakkaidensa ja yrityksen potentiaalisten asiakkaidensa yhteystiedot sähköpostiosoitteineen, joten otantamenetelmänä käytimme harkinnanvaraista otantaa. Tällä otantamenetelmällä kaikki henkilöt, joille kysely lähetettiin, kuuluivat juuri siihen kohderyhmään jota halusimme tutkia ja joiden vastauksilla on kaikkein eniten painoarvoa tässä tutkimuksessa.

Kyselyn lähetimme 112 henkilölle, joista 20 on yrityksen nykyisiä asiakkaita ja loput potentiaalisia asiakkaita, joiden kanssa yritys on kuitenkin ollut yhteyksissä aikaisemmin. Kyselyn ja saatekirjeen lähetimme syyskuun 9 päivä ja muistutusviestin lähetimme 21.9, koska vastauksia ei ollut kertynyt kovin montaa siihen mennessä (liite 1; 2).

Vastauksia saimme 40 kappaletta eli vastausprosentiksi muodostui 35,7 %. Kyselyllä kerätyn aineiston analysoimme käyttäen SPSS- ohjelmaa, jonka avulla saimme myös tehtyä aineistosta graafiset kuvaajat ja taulukot.

#### 5.4 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuutta tutkittaessa käytetään kahta käsitettä: reliabiliteettia ja validiteettia. Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimustulosten pysyvyyttä ja validiteetilla puolestaan tarkoitetaan tietojen pätevyyttä. Reliabiliteetti on sitä parempi, mitä vähemmän sattuma vaikuttaa tutkimustuloksiin. Validiteetin avulla ilmaistaan mitataan-ko tutkimuksessa sitä, mitä tutkimuksessa on tarkoitus tutkia. (Lotti 2001, 19.) Heikkilän (2002, 185) mukaan reliabiliteetti ja validiteetti muodostavat yhdessä tutkimuksen kokonaisluotettavuuden.

Tutkimuksen kokonaisluotettavuuden laatuun vaikuttavia virheitä voivat olla muun muassa käsittelyvirheet, mittausvirheet, peittovirheet ja otantavirheet. Mittausvirheitä voi syntyä mitattavien käsitteiden hankaluuden, mittarin heikkouden, mittausmenetelmien vuoksi tai mittareiden epätarkkuuden ja mittaukseen vaikuttavien häiriötekijöiden takia. Peittovirheitä voi syntyä jos rekisterit, jotka käsittävät otannan perusjoukon eivät ole ajan tasalla. (Heikkilä 2002, 185–186.)

Reliabiliteetti tarkoittaa siis sitä, että mittaustulokset ovat toistettavissa ja, että tutkimus antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Tutkimus voidaan todeta reliaabeliksi monella eri tavalla, esimerkiksi jos useampi tutkimus osoittaa saman lopputuloksen on tutkimus silloin luotettava. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa on myös kehitetty monia tilastollisia menettelytapoja, joiden avulla pystytään arvioimaan mittareiden luotettavuutta. (Hirsjärvi 2007, 226.) Otokoko on myös vaikuttava tekijä tarkasteltaessa tutkimuksen luotettavuutta. Jos otoskoko on liian pieni, tulokset ovat silloin sattumanvaraisia, ja näin ollen tutkimus ei ole reliaabeli. Otosta valittaessa tulee otoskoon ohella kiinnittää huomiota myös siihen, ettei kohderyhmä ole vino, vaan otosjoukko edustaa koko tutkittavaa perusjoukkoa. (Heikkilä 2002, 30.)

Validiteetti taas tarkoittaa sitä, että onko mittareilla ja tutkimusmenetelmillä mitattu sitä, mitä on ollut tarkoitus mitata. Tutkimus ei ole validi esimerkiksi silloin, jos kyse-

lyyn vastaaja on ymmärtänyt kysymyksen eritavalla kuin mitä tutkimuksen tekijä on kysymyksellä tarkoittanut. (Hirsjärvi 2007, 226.) On tärkeää, että tutkija asettaa tutkimukselleen täsmälliset ja selkeät tavoitteet, jottei hän tutkisi vääriä asioita. Tutkimuksen validiutta onkin hankalaa tarkastella jälkikäteen, joten on myös tärkeää, että tutkija on suunnitellut tutkimuslomakkeensa huolella etukäteen ja tiedon keruu on tarkoin harkittua ja kysymykset ovat laadittu yksiselitteisesti, jottei väärin ymmärryksiä tapahtuisi. Myös tutkimuksen validiteettiin vaikuttaa otoksen edustavuus ja vastausprosentin suuruus. (Heikkilä 2002, 29.)

Tutkimuksemme perusjoukko koostuu Yritys X:n nykyisistä sekä potentiaalisista asiakkaista. Tiedot Yritys X:n nykyisistä asiakkaista saimme yrityksen asiakasrekisteristä. Kyselyn otosjoukkoon valitsimme kaikki yrityksen nykyiset asiakkaat, joita on 20 kappaletta ja yrityksen potentiaalisia asiakkaita valittiin 92 kappaletta. Näiden potentiaalisten asiakkaiden kanssa Yritys X on ollut jo aikaisemmin tekemisissä, joten kaikki vastaajat tiesivät Yritys X:n ennestään. Vastauksia saimme 40 kappaletta, joten vastausprosentiksi muodostui 35,7 %. Tutkimus on kokonaistutkimus nykyisten asiakkaiden osalta ja osatutkimus potentiaalisia asiakkaita tarkasteltaessa.

Kyselymme ei ole täysin reliaabeli tarkasteltaessa vastausprosenttia, joka jäi melko alhaiseksi. Tämän vuoksi tutkimuksen tulokset eivät ole yleistettävissä, ja jos tutkimus uusittaisiin myöhemmin, tulokset voisivat erota toisistaan huomattavasti. Tutkimuksemme on kuitenkin validi, sillä tutkimuksella on mitattu juuri sitä mitä oli tarkoituskin ja vastaajat vastasivat juuri haluttuihin kysymyksiin. Tutkimus on validi myös siinä suhteessa, että kysymykset oli laadittu yksiselitteisesti eikä väärinymmärryksiä kysymysten suhteen tapahtunut.

## **6 TAPAHTUMAN ULKOISTAMISEN TUTKIMUS**

Teimme kyselytutkimuksen Yritys X:n nykyisille ja potentiaalisille asiakkaille. Kyselyn tavoitteena oli selvittää minkä takia yritykset ulkoistavat tapahtumanjärjestämisen tai minkä takia he järjestävät ne itse. Tutkimuksella halusimme myös selvittää mitä lisäarvoa yritykset hakevat ulkoistaessaan tapahtuman kokonaan tai osia siitä. Toimeksiantaja halusi kyselyn avulla selvitetävän miksi yritykset käyttävät Yritys X:n palve-

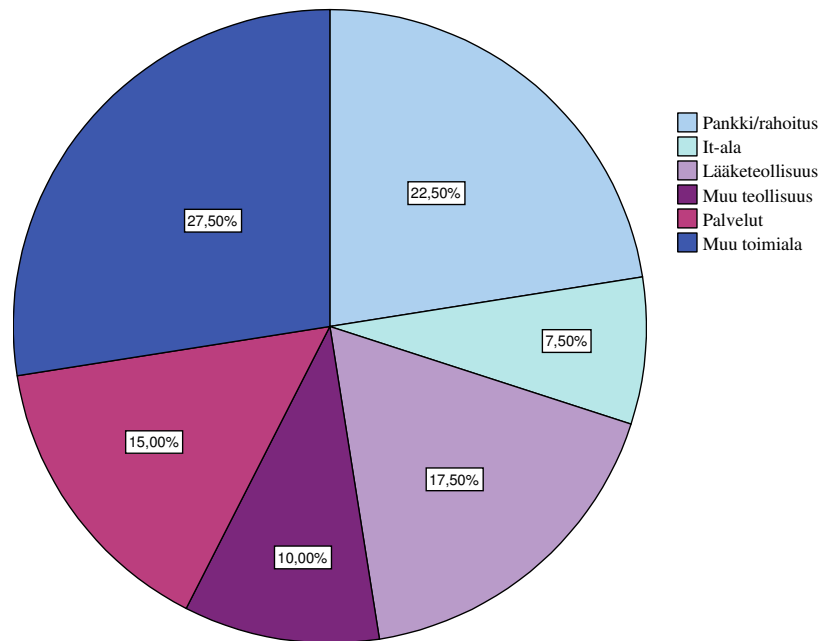
luja, eivätkä järjestä tapahtumia itse, sillä Yritys X:n suurimpia kilpailijoita eivät ole niinkään toiset tapahtumanjärjestäjätoimistot vaan yritysten oma henkilökunta, joka järjestää tapahtumia itse. Tutkimusongelmanamme on siis miksi yritykset ulkoistavat tai eivät ulkoista tapahtumanjärjestämistä ja tähän kysymykseen haemme vastausta tutkimuksemme avulla.

Tutkimustulokset olemme jakaneet kolmeen eri teemaan; taustatiedot yrityksestä, ulkoistaminen ja tapahtumien luonne. Yritysten taustatiedot -alaluvussa esittelemme tuloksia yritysten toimialasta ja henkilömäärästä. Ulkoistamisen -alaluvussa esittelemme tuloksia esimerkiksi ulkoistamisen syistä ja tärkeimmistä asioista ulkoistettaessa tapahtumanjärjestäminen. Tapahtuman luonne -alaluvussa esittelemme tuloksia järjestettävistä tilaisuuksista ja tapahtuman tavoitteista.

## **6.1 Taustatiedot**

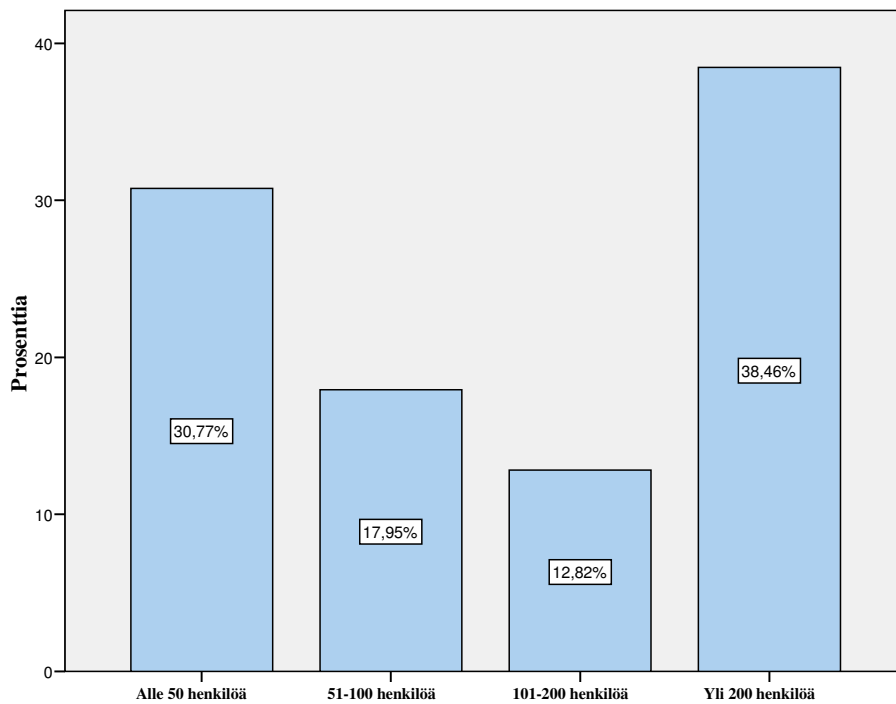
Koska Yritys X toimii business to business -markkinoilla, kyselyyn vastanneilta tiedustelimme myös heidän yrityksensä toimialaa. Vastauksia kysymykseen saimme 40 kappaletta. Vastanneista noin viidennes toimi pankki- ja rahoitusalailla. Vajaa 20 % vastanneista toimi lääketeollisuuden alalla ja 15 % palvelualalla. (Kuvio 5; liite 3, taulukko 1.) Avoimista vastauksista selvisi, että kyselyyn vastasi yrityksiä, jotka toimivat edellä mainittujen alojen lisäksi myös liikenne- ja logistiikka-alalla, rakennusalailla, julkishallinnon alalla, asiakashallinnan alalla, liikejuridiikkapalvelu alalla, konsultointialalla ja koulutusalailla.





**KUVIO 5. Yrityksen toimiala**

Vastaajilta kysyttiin kuinka monta henkilöä työskentelee heidän yrityksessään Suomen toimipisteessä. Rajasimme kysymyksen koskemaan vain Suomen henkilöstömäärää, sillä osa vastanneista yrityksistä on suuria, kansainvälisillä markkinoilla toimivia organisaatioita. 39 henkilöä vastasi tähän kysymykseen. Henkilöstömäärä vaihteli aika tavalla, mutta silti suurin osa vastanneista työskenteli kuitenkin suurissa yrityksissä. Vastanneista vajaa 40 % ilmoitti, että Suomessa heidän yrityksessään työskenteli yli 200 henkilöä. Vastanneista vajaa kolmannes kertoi, että yrityksessä työskenteli alle 50 henkilöä. (Kuvio 6; liite 3, taulukko 2.)



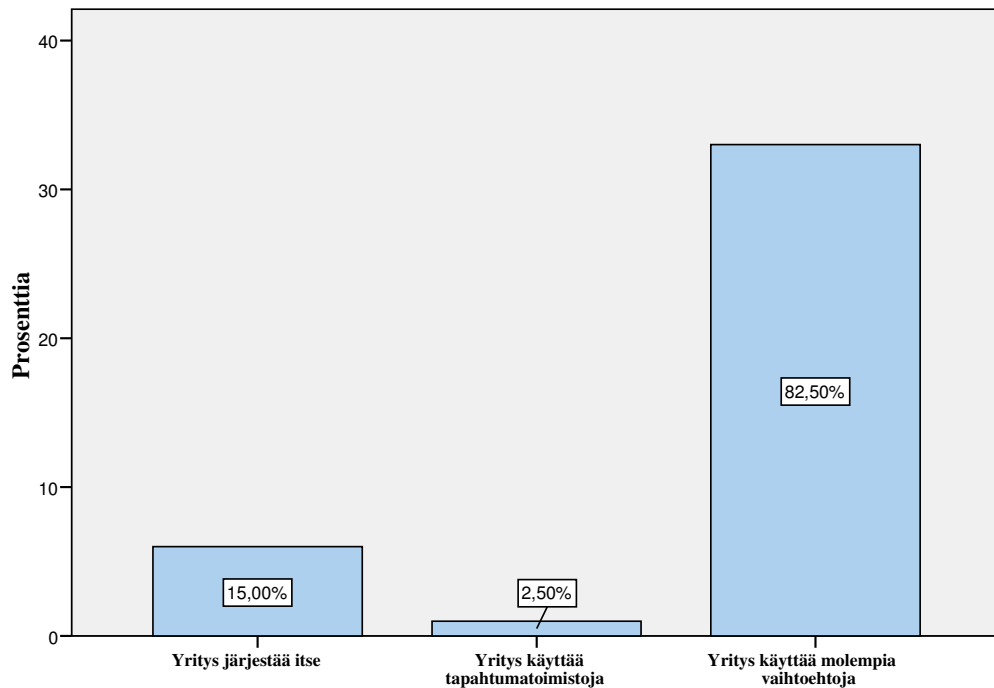
**KUVIO 6. Yrityksessä työskentelevien henkilöiden määrä**

## 6.2 Ulkoistaminen

Kyselyssä selvitimme ovatko vastaajat käyttäneet ennen Yritys X:n tapahtuma- ja viestintäpalveluja. Vastauksia kysymykseen saimme 40 kappaletta. Vastaajista 40 % kertoi käyttäneensä tapahtuma- ja viestintätoimisto X:n palveluja aikaisemmin. (Liite 3, taulukko 3.) Tutkimme myös keskittävätkö vastaajat tapahtumanjärjestämistä pohjoismaisella tasolla, eli käyttävätkö vastanneet yritykset Yritys X:n palveluja myös muissa pohjoismaissa, joissa sijaitsevat yrityksen muut toimipisteet. 38 henkilö vastasi tähän kysymykseen. Vastaajista noin viidennes sanoi keskittävänsä tapahtumanjärjestämisen pohjoismaiselle tasolle. (Liite 3, taulukko 4.)

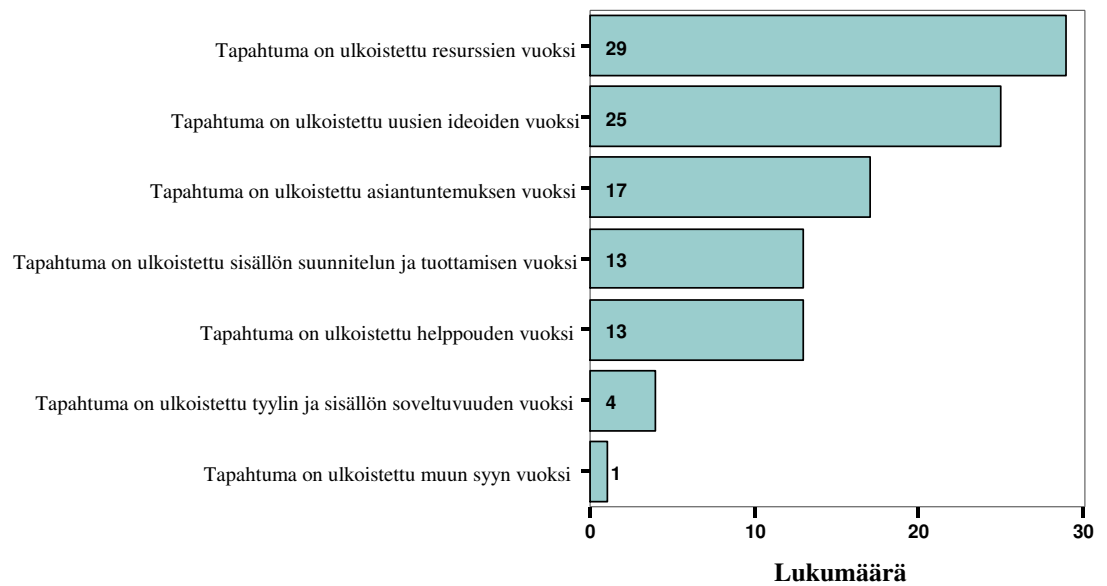
Kyselyyn vastanneilta kysyimme myös järjestävätkö he tapahtumia itse, käyttävätkö he tapahtumatomistoja vai sekä että. Vastauksia saimme 40 kappaletta. Vastanneista 15 % järjestää tapahtumia itse ja ainoastaan pieni osa käyttää tapahtumatomistoja. Valtaosa vastanneista (82,50 %) käyttävät sekä tapahtumatomistoja että järjestävät tapahtumia itse. (Kuvio 7; liite 3, taulukko 5.) Tutkimme myös ulkoistavatko vastaajat tapahtumanjärjestämisen kokonaan vai vain osia siitä. Kysymykseen vastasi 39 henki-

lää. Yritykset ulkoistavat yleensä vain osia tapahtumanjärjestämisestä, sillä vastanneista ainoastaan noin 10 % kertoi ulkoistavansa tapahtumanjärjestämisen kokonaan. (Liite 3, taulukko 6.)



**KUVIO 7. Tapahtuman järjestäminen**

Vastanneilta kysimme syitä, miksi he ulkoistavat tapahtumanjärjestämisen. Kysymykseen vastasi 37 henkilöä ja he valitsivat kaikki itselleen sopivat vaihtoehdot. Vastauksista nousi selkeästi tärkeimmäksi ulkoistamisen syyksi tapahtuman ulkoistaminen resurssien vuoksi, jonka 29 vastaajaa valitsivat. Toiseksi tärkeimmäksi syyksi nousi tapahtuman ulkoistaminen tapahtumatoimistojen uusien ideoiden vuoksi, minkä 25 vastaajaa valitsi. Vastaajista 17 sanoi ulkoistavansa tapahtuman palveluntarjoajan asiantuntemuksen vuoksi. (Kuvio 8; liite 3, taulukko 7.) Yksi vastaajista kertoi ulkoistamisen syyn olevan palveluntarjoajan hyvät yhteystiedot eri kohteisiin.



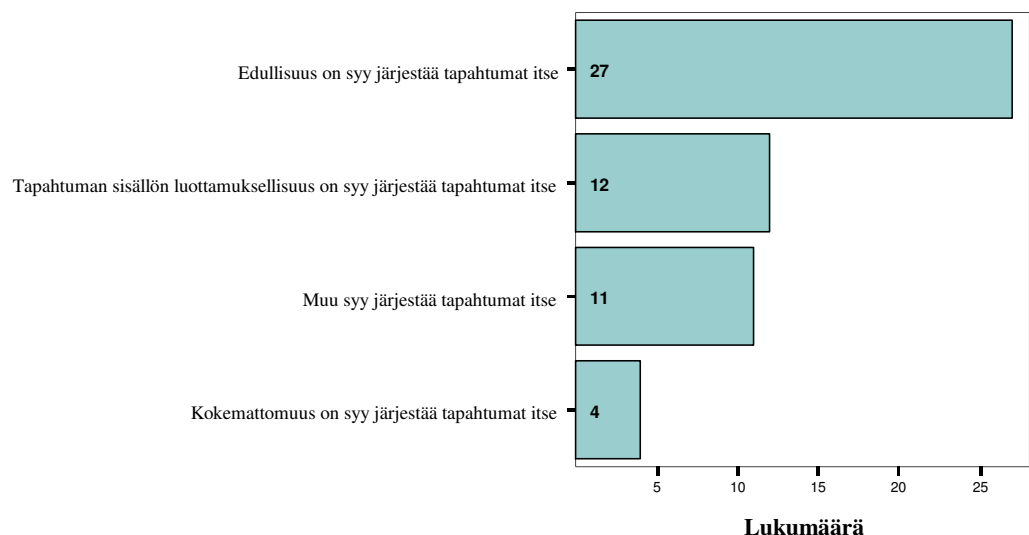
**KUVIO 8. Ulkoistamisen syyt**

Ristiintaulukoinnin avulla selvitimme, onko ulkoistamisen syiden ja sen käyttävätkö vastaajat Yritys X:n palveluja välillä yhteyksiä. Suurin osa yrityksistä (75 %), jotka käyttävät Yritys X:n palveluja ulkoistavat tapahtumanjärjestämisen resurssien vuoksi. Noin 80 % yrityksistä, jotka eivät käytä Yritys X:n palveluja ulkoistavat tapahtumanjärjestämisen myös resurssien vuoksi. Noin 60 % Yritys X:n asiakkaista ulkoistavat tapahtumanjärjestämisen uusien ideoiden vuoksi, kun taas noin 70 % ei-asiakkaista ulkoistavat tapahtumanjärjestämisen saman syyn vuoksi. Voidaan todeta, että sillä onko vastaaja Yritys X:n asiakas vai ei, ei ole suurta merkitystä ulkoistamisen syitä vertailtaessa. Suurin ero asiakkaiden ja ei-asiakkaiden välillä tapahtuman ulkoistamisen syitä tarkasteltaessa, on asiantuntemus. Noin puolet ei-asiakkaista kertoi ulkoistavansa tapahtuman asiantuntemuksen vuoksi kun taas vajaa 40 % Yritys X:n asiakkaista ulkoistaa tapahtuman asiantuntemuksen vuoksi. (Liite 3, taulukko 8.)

Kysyimme vastaajilta myös syitä, miksi he järjestävät tapahtumia itse, eivätkä ulkoista niitä tapahtumatoimistoille. Vastauksista ilmeni, että edullisuus on tärkein syy järjestää tapahtumia itse. Kysymykseen vastasi 37 henkilöä ja he saivat valita useampia vaihtoehtoja. Vastaajista 27 sanoi edullisuuden olevan syy tapahtumanjärjestämiseen itse. 12 vastaajan mielestä tapahtuman sisällön luottamuksellisuus on myös syy järjes-

tää tapahtumat itse. Vastaajista 4 kertoi kokemattomuuden tapahtumatoimistoista olevan syy järjestää tapahtumat itse. (Kuvio 9; liite 3, taulukko 9.)

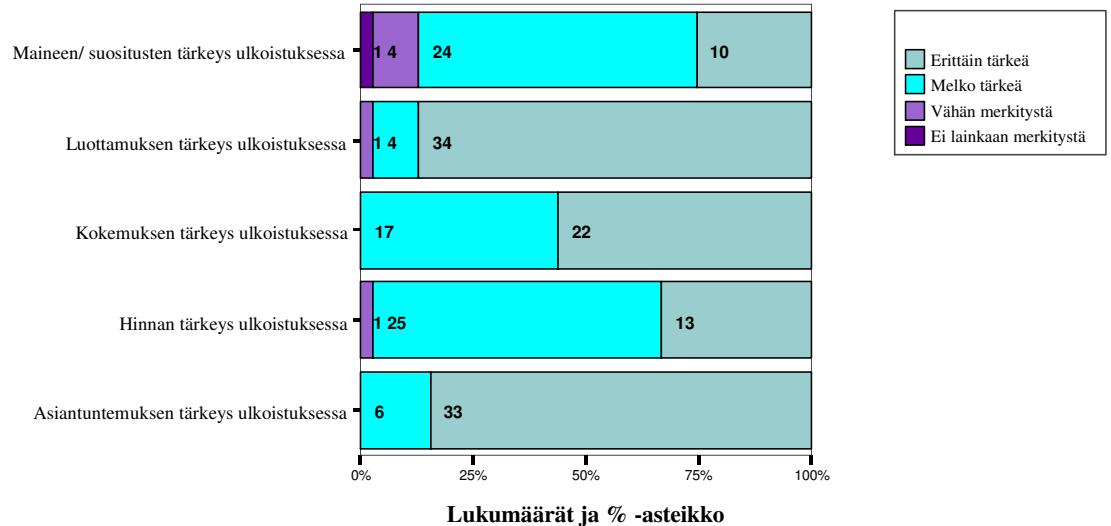
Avoimista vastauksista ilmeni myös muita syitä järjestää tapahtumat itse, kuten kokemus omasta organisaatiosta, yritykseltä itseltään löytyy tarvittavat resurssit ja osaaminen, talon tapa järjestää tapahtumat itse, halu pitää langat omissa käsissä sekä vaatimustaso ja hinta. Myös se, että vastaajat tuntevat hyvin omat asiakkaansa tai tilaisuus on pienimuotoinen, ovat syitä miksi yritykset järjestävät tapahtumia itse. Yksi vastaajista kertoi syyn järjestää tapahtuman itse olevan, että ” tapahtumanjärjestäjät tarjoavat usein samoja hullunhauskoja olympialaisia ynnä muita leikkejä vapaa-ajanohjelmiksi ja ne eivät ainakaan meidän porukalle toimi...”.



**KUVIO 9. Syy järjestää tapahtuma itse**

Vastanneilta kysyimme miten tärkeinä he pitävät mainetta/suosituksia, luottamusta, kokemusta, hintaa sekä asiantuntemusta ulkoistettaessa tapahtumanjärjestämistä. Vastaajat saivat valita useampia vaihtoehtoja. Vastanneista 34 kertoi pitävänsä luottamusta erittäin tärkeänä ja 33 henkilöä tapahtumatoimistojen asiantuntemusta erittäin tärkeänä tapahtumaa ulkoistaessa. Vastaajista 5 henkilöä pitää mainetta/ suosituksia vähän tai ei lainkaan merkityksellisenä ulkoistettaessa tapahtumanjärjestämistä, kun taas 24 vastaajaa piti mainetta/suosituksia melko tärkeänä. Melko tärkeänä pidettiin myös hintaa ja tapahtumatoimistojen kokemusta. Vastanneista kolmannes piti hintaa erittäin

tärkeänä asiana ulkoistaessa tapahtumanjärjestämistä. (Kuvio 10; liite 3, taulukot 10–14.)



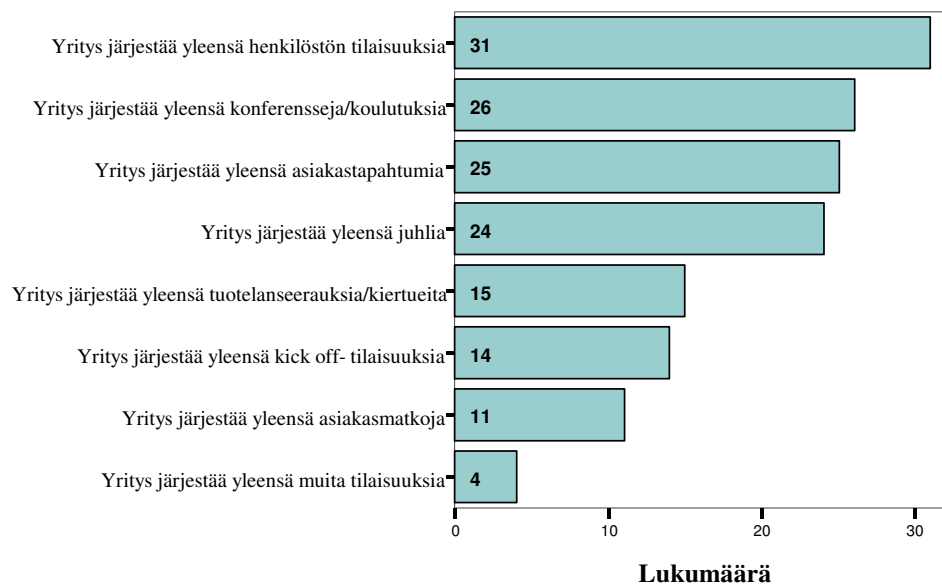
**KUVIO 10. Tärkeimmät asiat ulkoistettaessa**

Avoimella kysymyksellä selvitimme mitä lisäarvoa yritykset hakevat ulkoistaessaan tapahtumanjärjestämisen. Kysymykseen vastasi 24 henkilöä. Tärkeimmäksi seikaksi vastauksista nousivat uudet ideat ja tuore näkemys, kontaktit ja ajansäästö, joita saadaan ulkoistamalla tapahtumanjärjestäminen. Myös tapahtumatoimistojen ammatitiosaaminen, asiantuntemus ja laatu ovat ulkoistamisen kautta haettavaa lisäarvoa. Lisäarvona koetaan myös se, että tapahtumatoimistot järjestävät laadukkaita ja elämyksellisiä tilaisuuksia henkilöstölle tai asiakkaille. Vastaajat kokevat myös resurssien ja kustannusten säästön lisäarvoksi.

Yksittäisinä asioina nousivat esille myös ne, että ammattilaisten järjestämät juhlat ovat yleensä hienompia ja ammattimaisempia ja ulkomaille suuntautuvat tapahtumat ovat helpompi järjestää tapahtumatoimiston avulla. Yksi vastaajista totesi, että lisäarvo ulkoistettaessa tapahtuman järjestäminen syntyy siitä, että ”joku toinen on vastuussa ohjelman suunnittelusta sekä toteuttamisesta. Heidän kautta on helpompaa saada yhteydet oikeisiin henkilöihin/ eri tiloihin ja usein myös parempaan hintaan.”

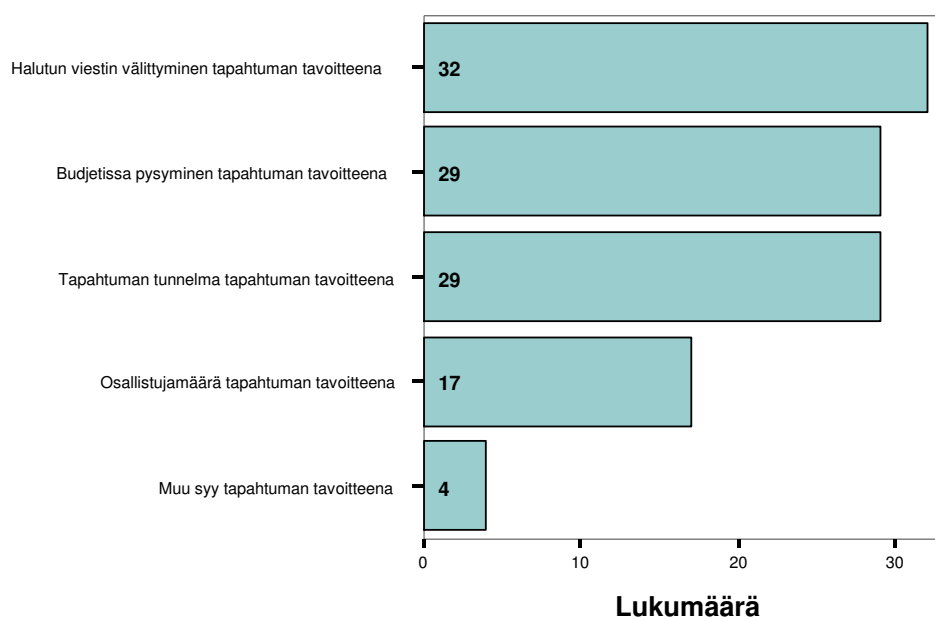
### 6.3 Tapahtumien luonne

Kysyimme myös, millaisia tapahtumia yritykset yleensä järjestävät. Vastaajat saivat taas valita useampia vaihtoehtoja. Kysymykseen vastasi 40 henkilöä. Vastaajista 31 järjestää yleensä henkilöstön tilaisuuksia. Toiseksi eniten järjestetään konferensseja ja koulutuksia, joka sai 26 vastausta. Myös juhlia (24 vastausta) ja asiakastapahtumia (25 vastausta) järjestetään vastanneiden yrityksissä paljon. (Kuvio 11; liite 3, taulukko 15.) Avoimista vastauksista kävi ilmi, että yritykset järjestävät myös myyjien palkintomatkoja, seminaareja, messuosastoja sekä luentoja.



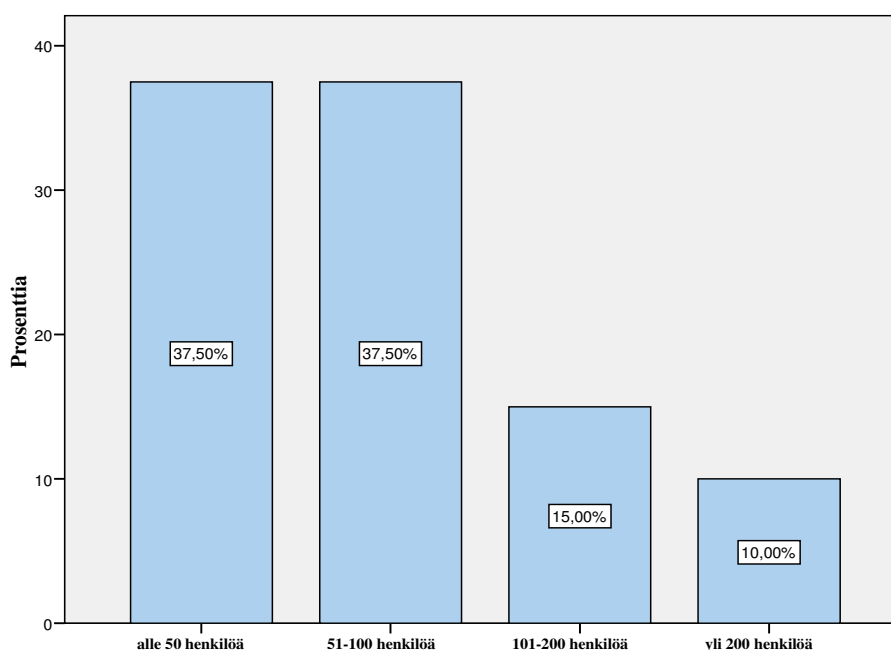
**KUVIO 11. Järjestettävät tilaisuudet**

Tutkimuksessa kysyimme millaisia tavoitteita yritykset asettavat tapahtumille. Vastaajat saivat valita useampia vaihtoehtoja. Kysymykseen vastasi 40 henkilöä ja heistä 32 kertoo halutun viestin välittymisen olevan tapahtuman tärkein tavoite. Budjetissa pysyminen tapahtuman tavoitteena sai toiseksi eniten vastauksia (29 vastausta). Vastaajista 17 kertoi osallistujamäärän olevan yksi tapahtuman tavoitteista. (Kuvio 12; liite 3, taulukko 16.) Avoimista vastauksista kävi ilmi, että tavoitteena ovat myös uusien asiakkaiden hankkiminen, kiinnostuksen herättäminen ja luottamuksen ylläpitäminen, oikean kohderyhmän tavoittaminen, lisämyynti sekä jälkihoidon onnistuminen.



**KUVIO 12. Tapahtuman tavoitteet**

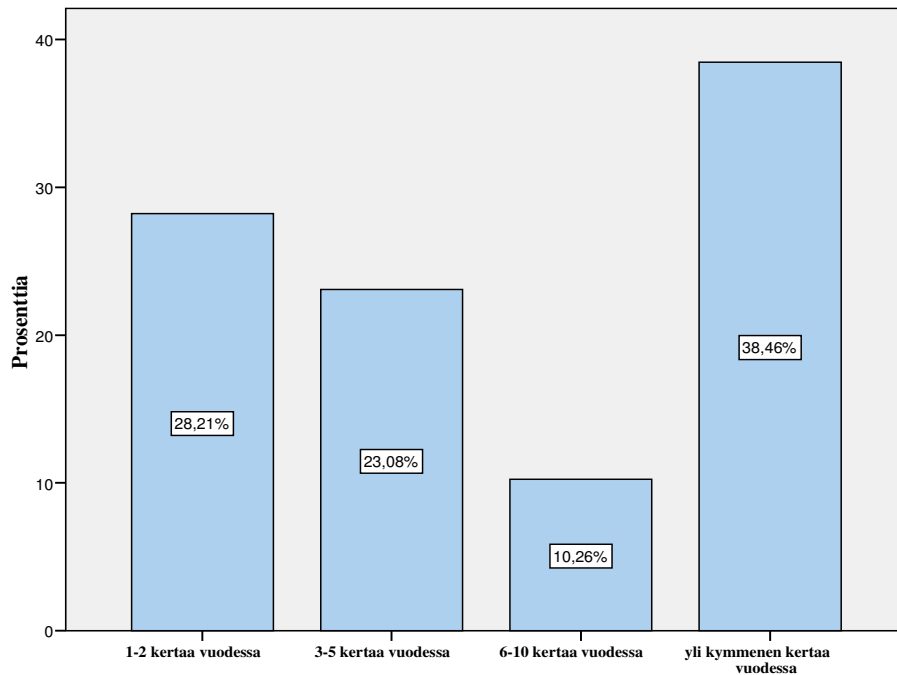
Tutkimuksessa kysyimme myös tapahtumiin osallistujien henkilömäärä. Vastauksia saimme 40 kappaletta. Vajaa 40 % vastanneista ilmoitti tapahtumien osallistujamääräksi yleensä alle 50 henkilöä. Vastanneista vajaa 40 % ilmoitti tapahtumiin osallistuvan yleensä 51–100 henkilöä. Ainostaan pieni osa vastanneista järjestää suuria tapahtumia, joihin osallistuu yli 200 henkilöä. (Kuvio 13; liite 3, taulukko 17.)



**KUVIO 13. Järjestettävien tapahtumien osallistujamäärä**



Tutkimuksella halusimme selvittää, kuinka usein yritykset yleensä järjestävät tapahtumia. Kysymykseen vastasi 39 henkilöä. Suurin osa vastaajista, eli noin 40 % järjestää tapahtumia jopa yli kymmenen kertaa vuodessa. Toiseksi eniten tapahtumia järjestetään 1 - 2 kertaa vuodessa, jonka valitsivat noin 30 % vastaajista. 6 - 10 kertaa vuodessa tapahtumia järjestää vain pieni osa vastanneista. (Kuvio 14; liite 3, taulukko 18.)



**KUVIO 14. Tapahtuman järjestämisen useus**

## 7 TAPAHTUMAN ULKOISTAMISEN SYYT JA MERKITYS

Tämä tutkimus toteutettiin vain tietyn alueen yritysten osalta. Tämän vuoksi tutkimustulokset eivät siis ole yleistettävissä valtakunnallisella tasolla. Vastausprosentti jäi myös hieman alhaiseksi, joka vaikuttaa myös siihen, että tutkimustuloksia ei voida yleistää. Tulokset ovat kuitenkin suuntaa antavia ja Yritys X voi hyödyntää tutkimustuloksia omalla kohdallaan.

Tutkimuksesta kävi ilmi, että yritykset, jotka vastasivat kyselyyn, ovat hyvin erikokoisia ja toimivat erilaisilla toimialoilla. Yritysten henkilömäärä vaihteli alle 50 henkilöstä jopa yli 200 henkilöön. Koska tutkimukseen osallistui vastaajia monilta eri toimi-

aloilta ja yritysten henkilömäärät vaihtelivat suuresti, saimme kattavan tutkimuksen jossa erilaiset yritykset ovat edustettuina.

Vastaajista vajaa puolet on käyttänyt Yritys X:n palveluja aikaisemmin. Nämä asiakkaat yrityksen tulee pitää mahdollisimman tyytyväisinä, jotta asiakassuhde saadaan kestämaan ja Yritys X:n positiivinen imago lisääntyy. Yli puolet vastanneista ei siis vielä ole Yritys X:n asiakkaita, mutta he ovat kuitenkin yrityksen prospektiasiakkaita, eli heidän yhteystiedot ovat yrityksen tiedossa ja he ovat osoittaneet kiinnostusta yritystä kohtaan. Nämä asiakkaat voidaan saada esimerkiksi markkinoinnin keinoin tai erikoistarjouksin kokeilemaan Yritys X:n palveluja.

Ei vielä -asiakkaat ovat tärkeä ryhmä yrityksen kasvun kannalta ja ensimmäisen ostokerran jälkeen yrityksen kannattaa panostaa asiakassuhteen syventämiseen, jotta asiakassuhde saadaan jatkumaan. Markkinointiviestinnän avulla Yritys X voi houkutella potentiaalisia asiakkaita kokeilemaan yrityksen palveluja, ylläpitää ja kehittää suhdetta jo nykyisten asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden kanssa. Yritys X:n kannattaakin olla yhteydessä potentiaaliin asiakkaisiin ja näin saada heidän mielenkiinto heräämään yritystä ja sen palveluja kohtaan.

### *Tapahtumatoimistojen käyttö*

Vastanneista ylivoimaisesti suurin osa käyttää tapahtumatoimistoja sekä järjestää tapahtumia itse ja vain todella pieni osa vastanneista kertoi käyttävänsä ainoastaan tapahtumatoimistoja tapahtumienjärjestämiseen. Vastauksista ilmeni myös, että suurin osa tapahtumanjärjestämisestä ulkoistetaan vain osittain. Osa tapahtumanjärjestämisestä annetaan tapahtumatoimistojen hoidettavaksi ja osa hoidetaan itse yrityksessä. Yritys X voisi yrittää saada asiakkaat, jotka ulkoistavat tapahtumista vain osia, ulkoistamaan tapahtumanjärjestämisen kokonaan.

Yritysten ulkoistaessa tapahtumistaan vain osia, Yritys X räätälöi palveluaan jokaisen asiakkaan kohdalla asiakaskohtaisesti. Asiakas voi valita Yritys X:n tarjoamasta palvelupaketista itselleen sopivat osat ja hoitaa muut toiminnot itse. Tutkimuksessa selvitimme myös, millaisia tapahtumia yritykset yleensä järjestävät. Suurin osa vastanneista

järjestää yleensä henkilöstön tilaisuuksia, konferensseja ja koulutuksia, asiakastapahtumia tai juhlia, joita myös Yritys X tarjoaa asiakkailleen.

### *Tapahtuman ulkoistaminen*

Kyselystä ilmeni, että yritykset ulkoistavat tapahtumanjärjestämisen pääsääntöisesti resurssien, uusien ideoiden ja asiantuntemuksen vuoksi. Myös helppous sekä sisällön suunnittelu ja tuottaminen ovat syitä tapahtuman ulkoistamiselle, mutta ne eivät ole niin tärkeässä roolissa. Tutkimuksen pohjalta voidaan myös todeta, että sillä onko vastaaja Yritys X:n asiakas vai ei, ei ole suurta merkitystä ulkoistamisen syitä vertailtaessa. Samat syyt ovat tärkeimpiä, olivatpa vastanneet käyttäneet Yritys X:n palveluja tai eivät. Tutkimustulosten perusteella Yritys X:n kannattaa panostaa uusien ideoiden kehittämiseen jatkuvasti, jotta heillä on tarjota asiakkailleen monipuolisia ja tuoreita ratkaisuja. Yritys X:n tulee panostaa myös henkilökunnan osaamiseen ja asiantuntemukseen.

Koska tapahtumanjärjestäminen ei kuulu ulkoistavien yritysten ydinosamisalueeseen, yritysten kannattaa ulkoistaa toiminto asiantuntevien ammattilaisten hoidettavaksi. Tällä tavalla yritykseltä vapautuu resursseja kuten aikaa ja ihmisiä muihin toimintoihin. Jos taas yrityksen oma henkilökunta järjestää tapahtuman itse, siihen menee yritykseltä paljon resursseja kuten henkilökunnan työaikaa. Yrityksen omalla henkilökunnalla ei välttämättä ole ammattitaitoa järjestää tapahtumia, aikataulut ja budjetit saattavat ylittyä, unohdetaan tärkeitä asioita ja näin ollen lopputuloskaan ei välttämättä ole toivotunlainen. Kun tapahtumanjärjestäminen ulkoistetaan osaaville ammattilaisille saadaan uusia ideoita ja näkemyksiä kyseenomaiseen tapahtumaan ja jopa yrityksen muihinkin toimintoihin.

### *Tapahtumanjärjestäminen itse*

Tutkimuksesta selvisi myös se, että edullisuus on ylivoimaisesti yritysten tärkein syy järjestää tapahtumia itse. Tapahtumanjärjestäminen itse ei välttämättä ole kuitenkaan aina edullisin vaihtoehto, sillä usein kustannukset voidaan aliarvioida. Yllättäviä kustannuksia voi muodostua esimerkiksi siitä ettei tapahtumaan tarvittavia resursseja osata arvioida oikein. Tapahtuman luottamuksellisuus on myös melko tärkeä syy järjestää

tapahtuma itse. Osa vastaajista järjestää tapahtuman itse, koska se on yrityksen oma tapa ja yritykseltä itseltään löytyy tarvittavat resurssit ja osaaminen sekä halu pitää langat omissa käsissä.

Ulkoistamisen riskinä voikin olla se, että yrityksen suhde palvelutoimittajaan muuttuu liian kahlitsevaksi eikä yritys pysty vaikuttamaan kaikkiin asioihin. Tämä ei välttämättä kuitenkaan pidä paikkaansa kyseisellä toimialalla. Pieni osa vastaajista kertoi myös kokemattomuuden tapahtumatoimistoista olevan syy järjestää tapahtumat itse. Olisikin tärkeää saada nämä yritykset kokeilija-asiakkaisiksi ja tutustumaan Yritys X:n tarjoamiin palveluihin, jotta heistä myöhemmin voisi tulla yrityksen asiakkaita.

### *Tärkeimmät asiat ulkoistettaessa*

Tutkimuksesta kävi ilmi, että luottamusta tapahtumatoimistoihin ja heidän asiantuntemusta pidetään erittäin tärkeänä asiana ulkoistettaessa tapahtumanjärjestämistä. Tapahtumatoimiston maineen ja suositusten merkitystä tarkasteltaessa enemmistö piti näitä tärkeinä asioina, kun ulkoistetaan tapahtumanjärjestämistä. Ulkoistettaessa toimintoja yritys voikin parantaa jopa omaa yrityskuvaansa kun valitsee yhteistyökumppaniksi hyvämaineisen yrityksen.

Kun tapahtumajärjestäjällä on hyvä maine ja se on saanut suosituksia, palvelun ostaja yritys voi olla varma siitä, että tapahtumanjärjestäjä on ammattitaitoinen ja luotettava ja tapahtuma tulee olemaan onnistunut. Maine ja suositukset ovatkin yritykselle tärkeitä asioita, koska sillä tavalla yritys voi saada uusia asiakkaita. Yrityksen vanhat asiakkaat voivat suositella yritystä tuttavilleen ja muille yrityksille tai yritys voi saada näkyvyyttä järjestämällä onnistuneita julkisia tapahtumia.

### *Lisäarvo ulkoistettaessa*

Tärkeimmiksi asioiksi tutkittaessa mitä lisäarvoa yritykset hakevat ulkoistaessaan tapahtumanjärjestämisen, nousivat uudet ideat ja ajansäästö. Ammattiosaaminen, asiantuntemus, resurssien säästö ja laatu ovat vastaajien mielestä myös tärkeitä lisäarvon tuottajia ulkoistettaessa. Nämä ovat myös tärkeimpiä syitä miksi yritykset ulkoistavat tapahtumanjärjestämisen.

## 8 PÄÄTÄNTÖ

Opinnäytetyömme aihealue ei ollut meille ennestään tuttu, mutta aiheeseen oli todella mielenkiintoista tutustua ja oppia uutta. Meillä oli vielä hyvä tilanne, sillä toimeksiantaja oli ennestään tuttu ja yhteistyö hänen kanssaan sujui hyvin. Saatoimme tarvittaessa kysyä neuvoa ongelmatilanteissa ja hänen mielipiteitään työn edetessä.

Opinnäytetyöprosessi käynnistettiin vuosi sitten, jolloin saimme toimeksiannon. Toimeksiantaja ei asettanut tutkimuksen valmistumiselle aikarajaa, vaan saimme tehdä työn omien aikataulujemme mukaisesti. Varsinainen opinnäytetyöprosessi alkoi vasta kesän 2009 alussa, sillä toinen opinnäytetyön tekijä palasi silloin vasta Suomeen vaihtovuoden jälkeen. Se, että työ aloitettiin vasta kesällä, oli hyvä, sillä aiheemme vaihtui vielä ennen kesää meistä riippumattomista syistä.

Kesällä suunnittelimme tutkimuksen saatekirjeen ja kyselylomakkeen sekä hahmotelimme viitekehysten runkoa. Saatekirjeen ja kyselylomakkeen työstimme yhdessä toimeksiantajan kanssa, jolloin toimeksiantaja sai vaikuttaa kyselylomakkeen ja saatekirjeen sisältöön ja ulkoasuun. Meille oli hyvä, että laadimme kyselyn ja saatekirjeen yhteistyössä toimeksiantajan kanssa, sillä hänellä oli enemmän tietoa ja kokemusta kyseisestä aiheesta. Näin saimme aikaiseksi toimivan ja mielenkiintoisen kyselyn ja saatteen, joilla kysyttiin juuri ne oikeat asiat tutkimusongelmaa ajatellen.

Saatekirje ja kyselylomake lähetettiin vastaajille syksyllä 2009. Vastaajille annettiin vastausaikaa kolme viikkoa, jonka aikana myös lähetimme muistutusviestin. Muistutusviestin avulla vastaajien määrä melkein kaksinkertaistui, mutta silti vastausprosentti jäi tutkimuksen pätevyyden kannalta melko alhaiseksi. Toimeksiantaja on kuitenkin tyytyväinen tutkimuksen vastausprosenttiin.

Teimme siis ensin kyselylomakkeen ja saatekirjeen ja vasta sen jälkeen siirryimme kirjoittamaan viitekehystä. Tämä oli hyvä menetelmä meidän kannalta, sillä viitekehysemme teoria täsmentyi kyselylomakkeen kysymysten perusteella. Toisaalta taas jos olisimme ennen kyselylomakkeen suunnittelua perehtyneet teoriaan paremmin, olisimme voineet kysyä vastaajilta joitakin asioita tarkemmin ja olisimme tehneet muutaman lisäkysymyksen. Aluksi suunnittelimme, että otamme tapahtumanjärjestä-

misen osaksi teoriaa, mutta päädyimme rajaamaan sen pois, sillä se ei ole kuitenkaan olennainen osa tutkimusongelmaamme.

Kirjoittaessamme viitekehystä törmäsimme ongelmaan kun huomasimme, että joistakin aiheista löytyi todella huonosti materiaalia. Ulkoistaminen oli yksi sellainen aihe. Vaikka ulkoistaminen on tänä päivänä paljon puhuttu aihe, siitä löytyi yllättävän huonosti materiaalia. Ainakaan Mikkelin kirjastoista ei löytynyt kovin montaa kirjaa tästä aiheesta ja Internet materiaali puolestaan ei ollut kovin luotettavaa. Englanninkielistä materiaalia ulkoistamisesta olisi varmastikin ollut saatavilla, mutta aikataulun vuoksi meillä ei ollut mahdollisuutta perehtyä siihen lähemmin. Olemme käsitelleet ulkoistamisen luvun pääosin Satu Kiiskisen ym. teoksen pohjalta, sillä se antoi kattavan kuvauksen ulkoistamisen aiheesta. Emme nähneet tutkimuksemme kannalta tarpeelliseksi käsitellä ulkoistamista sen laajemmin. Tästä huolimatta, mielestämme työmme teoriaosuus ja tutkimusosuus kohtasivat hyvin ja ne tukevat hyvin toisiaan.

Kun mietimme opinnäytetyöprosessiamme taaksepäin, niin emme varmaankaan muuttaisi sitä muuten kuin aikataulun osalta. Molemmat meistä työskentelivät opinnäytetyön tekemisen ohella ja välillä oli hankaluuksia saada aikataulut sopimaan yhteen ja saada aikaa riittämään työn tekemiseen. Pääasiassa työstimme opinnäytetyötä yhdessä, mutta aikataulujen vuoksi jouduimme kuitenkin jakamaan joitakin aihealueita ja työskentelemään itsenäisesti. Mielestämme tämä ei ole kuitenkaan vaikuttanut työn lopputulokseen, sillä olemme tehneet aikaisemminkin monia koulutöitä yhdessä ja työskentelytapamme ovat hyvin samankaltaisia. Tiukkojen aikataulujen vuoksi meille muodostui opinnäytetyön loppuvaiheessa melko kiire ja välillä tuntui, että työmme ei valmistu ajoissa.

Uskomme, että tämän työn tekemisestä on meille hyötyä tulevaisuudessa, sillä työn tekeminen on opettanut meille paljon. Pääsimme tutustumaan meille ennestään tuntemattomaan toimialaan, joka osoittautui niin mielenkiintoiseksi, että toinen meistä suorittaa myös syventävän työharjoittelun kyseisellä toimialalla. Tämän työn tekemisen ohella myös atk-taitomme vahvistuivat, ajanhallintamme, tutkimusosaamisemme ja yhteistyökykymme kehittyivät ja näistä on varmasti hyötyä tulevaisuudessa niin työhaasteissa kuin muutenkin.

Vaikka tutkimustulokset eivät ole yleistettävissä valtakunnallisesti, uskomme, että tutkimuksestamme on silti paljon hyötyä toimeksiantajallemme. Tulosten perusteella Yritys X voi varmasti kehittää toimintaansa tulevaisuudessa ja tutkimuksesta voi olla hyötyä esimerkiksi uusia asiakkaita hankittaessa ja vanhojen asiakassuhteiden ylläpidossa.

## LÄHTEET

Ansio, Tero 2009. Ulkoistaminen on kumppanuutta. Aditro. WWW-dokumentti. <https://www.aditro.fi/page.aspx?path=192199,193729,195465,197760>. Ei päivitys tietoja. Luettu 23.9.2009.

Arantola, Heli 2003. Uskollinen asiakas. Kuluttaja-asiakkuuksien johtaminen. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Asiakkuudenhallinta. 2009. Tietoyhteiskunnan kehittämiskeskus. WWW-dokumentti. [http://www.tieke.fi/verkkokaveri/teemat/asiakkuuden\\_hallinta/](http://www.tieke.fi/verkkokaveri/teemat/asiakkuuden_hallinta/). Ei päivitystietoja. Luettu 23.9.2009.

Brennan, Ross, Canning, Louise & McDowell, Raymond 2008. Business to Business Marketing. Lontoo: Sage Publications Ltd.

Bergström, Seija & Leppänen Arja 2003. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Helsinki: Edita Prima Oy.

Grönroos, Christian 2001. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Heikkilä, Tarja 2002. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita Prima Oy.

Heikkilä, Tarja 2008. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita.

Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko, Sajavaara, Paula 2007. Tutki ja kirjoita. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Hutt, Michael D & Speh Thomas W 1998. Business marketing management. Philadelphia: Harcourt Brace College Publishers.

Isohookana, Heli 2007. Yrityksen markkinointiviestintä. Juva: WS Bookwell Oy.



Jaakkola, Elina, Orava, Markus, Varjonen, Virpi 2007. Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua. Opas yrityksille. Helsinki: Painotalo Miktor.

Kiiha, Jarkko 2002. Yritystoiminnan ulkoistaminen ja sopimusvastuu. Saarijärvi: Gummerus Kirjapaino Oy.

Kiiskinen, Satu, Linkoaho, Anssi, Santala, Riku 2002. Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Koistinen, Olavi. 2004. Ulkoistaminen etenee yhä syvemmälle yrityksen toimintoihin. Helsingin Sanomat. Verkkolehti.

<http://www.hs.fi/artikkeli/Ulkoistaminen+etenee+yh%C3%A4+syvemm%C3%A4lle+yritysten+toimintoihin/1076154648464>. Päivitetty 26.11.2004. Luettu 6.11.2009.

Korkeamäki, Anne, Lindström, Pauli, Ryhänen, Tuula, Saukkonen, Minna, Selinheimo, Raili 2002. Asiakasmarkkinointi. Porvoo: WSOY.

Lahtinen, Jukka & Isoviita, Antti 1998. Asiakaspalvelu ja markkinointi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Lehtinen, Uolevi & Niinimäki, Satu 2005. Asiantuntijapalvelut tuotteistamisen ja markkinoinnin suunnittelu. Helsinki: WSOY.

Lotti, Leila 2001. Tehokas markkina-analyysi. Juva: WS Bookwell Oy.

Mäntyneva, Mikko 2001. Asiakkuudenhallinta. Vantaa: WSOY.

Parantainen, Jari 2007. Tuotteistaminen. Rakenna palvelusta tuote 10 päivässä. Hämeenlinna: Karisto Oy.

Rope, Timo 2004. Business to Business-markkinointi. Porvoo: WSOY.

Rope, Timo 2005. Markkinoinnilla menestykseen. Hehkeys- ja ilahduttamismarkkinointi. Hämeenlinna: Karisto Oy.

Sihvonen, Kalevi 2001. Segmentointion luova prosessi. Taloussanomat. Verkkolehti. <http://www.taloussanomat.fi/arkisto/2001/08/15/segmentointion-luova-prosessi/200127388/12>. Ei päivitystietoja. Luettu 21.9.2009.

Sipilä, Jorma 1996. Asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen. Porvoo: WSOY.

Storbacka, Kaj & Lehtinen, Jarmo R 2002. Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkaiden armoilla. Juva: WS Bookwell Oy.

Tuotantotalous 2009. Kuopin yliopisto & Savonia-ammattikorkeakoulu. WWW-dokumentti. [http://www.uku.fi/avoin/tuta/jl\\_9markkinointi.htm](http://www.uku.fi/avoin/tuta/jl_9markkinointi.htm). Ei päivitystietoja. Luettu 15.9.2009.

Ulkoistaminen 2009. TIEKE Tietoyhteiskunnan kehittämiskeskus ry. WWW-dokumentti. [http://www.tieke.fi/liiketoimintapalvelut/ict\\_klusteri/ict\\_klusterin\\_teemoja/ulkoistaminen/](http://www.tieke.fi/liiketoimintapalvelut/ict_klusteri/ict_klusterin_teemoja/ulkoistaminen/). Päivitetty 11.6.2009. Luettu 6.11.2009.

Von Hertzen, Pirjo 2006. Brändi yritysmarkkinoinnissa. Hämeenlinna: Karisto Oy.

Vuokko, Pirjo 2003. Markkinointiviestintä. Merkitys, vaikutus ja keinot. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Yritys X 2009. Yrityksen WWW-sivut. WWW-dokumentti. Ei päivitystietoja. Luettu 28.7.2009.

## LIITE 1. Saatekirje

Hyvä Vastaaja!

Syyskuu 2009

Tämä tutkimus toteutetaan Yritys X viestintä- ja tapahtumayrityksen toimeksiantona. Kyselyn tarkoituksena on selvittää minkä takia yritykset ulkoistavat tapahtumanjärjestämistä ja mitä lisäarvoa haetaan ulkoistamalla tapahtumia kokonaan tai osia siitä.

Olemme Mikkelin ammattikorkeakoulun liiketalouden opiskelijoita ja tämä tutkimus on osa opinnäytetyötämme.

Tutkimusaineisto käsitellään luottamuksellisesti eikä vastaajien henkilöllisyys tule esille tuloksista. Aineisto pysyy tutkimuksen tekijöiden hallussa.

Teidän vastauksenne on arvokas tutkimuksen onnistumisen ja luotettavuuden kannalta. 14 kysymykseen vastaaminen vie aikaa noin viisi minuuttia. Pyydämme teitä ystävällisesti vastaamaan 30.9.2009 mennessä.

Kiitos vastauksestanne!

Ystävällisin terveisin

Tradenomiopiskelijat

Anniina Apell

[anniina.apell@mail.mamk.fi](mailto:anniina.apell@mail.mamk.fi)

Tiina Kerminen

[tiina.kerminen@mail.mamk.fi](mailto:tiina.kerminen@mail.mamk.fi)

Lisätietoja yrityksestä löytyy osoitteesta [www.yritysx.fi](http://www.yritysx.fi)

## LIITE 2 (1/2). Kartoituskyselylomake.

### Viestintä- ja tapahtumatoimistojen käytön kartoituskysely

Valitkaa sopivin vaihtoehto, ellei kysymyksessä ole erillistä ohjeistusta.

**1) Oletteko käyttäneet viestintä- ja tapahtumatoimisto Yritys X:n palveluja?**

- ☐ kyllä  
☐ ei

**2) Järjestätkö tapahtumat itse vai käytätkö viestintä- ja tapahtumatoimistoja?**

- ☐ järjestämme itse  
☐ käytämme viestintä- ja tapahtumatoimistoja  
☐ järjestämme tapahtumia itse sekä käytämme tapahtumatoimistoja

**3) Ulkoistatteko tapahtuman kokonaan vai osia siitä käyttäessänne tapahtuma- ja viestintätoimistoja?**

- ☐ kokonaan  
☐ osia tapahtumasta

**4) Minkä takia ulkoistatte tapahtuman ja tapahtumaviestinnän? Valitkaa kaikki itsellenne sopivat vaihtoehdot.**

- ☐ helppous  
☐ sisällön suunnittelu ja tuottaminen  
☐ järjestävän yrityksen asiantuntemus  
☐ ei vie resursseja tai aikaa yrityksen omilta työntekijöiltä  
☐ uudet ideat, inspiraatio  
☐ tapahtuman tyylin ja sisällön soveltavuus yrityksen tavoitteisiin  
☐ muu, mikä?

**5) Mitä lisäarvoa tapahtuman ulkoistamisella haette?**

**6) Mitkä ovat syyt miksi järjestätte itse tapahtumat? Valitkaa kaikki itsellenne sopivat vaihtoehdot.**

- ☐ edullisempaa  
☐ ei kokemusta tapahtumatoimistoista  
☐ tapahtuman sisällön luottamuksellisuus  
☐ muu, mikä?

**7) Miten tärkeinä pidätte seuraavia asioita ulkoistaessanne tapahtumia? Valitkaa sopiva vaihtoehto.**

|                 | erittäin tärkeä       | melko tärkeä          | vähän merkitystä      | ei lainkaan merkitystä | en osaa sanoa         |
|-----------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|-----------------------|
| hintaa          | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> |
| luotettavuus    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> |
| maine/suosituks | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> |
| asiantuntemus   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> |
| kokemus         | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> |

**8) Millaisia tavoitteita asetatte tapahtumille? Valitkaa kaikki itsellenne sopivat vaihtoehdot.**

- ☐ osallistujamäärä  
☐ tapahtuman tunnelma  
☐ halutun viestin välittäminen  
☐ budjetissa pysyminen  
☐ muu tavoite, mikä?

**9) Keskittätkö viestintä- ja tapahtumapalvelujan ostoja pohjoismaisella tasolla tekemällä keskittämissopimuksia?**

- ☐ kyllä  
☐ ei

## LIITE 2 (2/2). Kartoituskyselylomake.

**10) Millaisia tapahtumia yleensä järjestätte? Valitkaa kaikki itsellenne sopivat vaihtoehdot.**

- ☐ konferenssit/koulutukset
- ☐ tuotelanseeraukset/kiertueet
- ☐ asiakasmatkat
- ☐ asiakastapahtumat
- ☐ kick off -tilaisuudet
- ☐ henkilöstön tilaisuudet
- ☐ juhlat
- ☐ muita tapahtumia, mitä?

**11) Miten usein järjestätte tapahtumia?**

- ☐ 1-2 kertaa vuodessa
- ☐ 3-5 kertaa vuodessa
- ☐ 6-10 kertaa vuodessa
- ☐ yli kymmenen kertaa vuodessa

**12) Järjestettävien tapahtumien osallistujamäärä yleensä?**

- ☐ alle 50 henkilöä
- ☐ 51-100 henkilöä
- ☐ 101-200 henkilöä
- ☐ yli 200 henkilöä

**13) Millä alalla yrityksenne toimii?**

- ☐ pankki/ rahoitus
- ☐ it-ala
- ☐ lääketeollisuus
- ☐ muu teollisuus
- ☐ palvelut
- ☐ muu toimiala, mikä?

**14) Kuinka monta henkilöä työskentelee yrityksessänne Suomessa?**

- ☐ alle 50
- ☐ 51-100
- ☐ 101-200
- ☐ yli 200

Kiitos vastauksestanne!

**LIITE 3 (1)****Jakaumataulukot****TAULUKKO 1. Yrityksen toimiala**

|                 | Lukumäärä | Prosenttia   | Prosenttia vastanneista |
|-----------------|-----------|--------------|-------------------------|
| Pankki/rahoitus | 9         | 22,5         | 22,5                    |
| It-ala          | 3         | 7,5          | 7,5                     |
| Lääketeollisuus | 7         | 17,5         | 17,5                    |
| Muu teollisuus  | 4         | 10,0         | 10,0                    |
| Palvelut        | 6         | 15,0         | 15,0                    |
| Muu toimiala    | 11        | 27,5         | 27,5                    |
| <b>Yhteensä</b> | <b>40</b> | <b>100,0</b> | <b>100,0</b>            |

**TAULUKKO 2. Yrityksessä työskentelevien henkilöiden määrä**

|                      | Lukumäärä | Prosenttia   | Prosenttia vastauksista |
|----------------------|-----------|--------------|-------------------------|
| Alle 50 henkilöä     | 12        | 30,0         | 30,8                    |
| 51-100 henkilöä      | 7         | 17,5         | 17,9                    |
| 101-200 henkilöä     | 5         | 12,5         | 12,8                    |
| Yli 200 henkilöä     | 15        | 37,5         | 38,5                    |
| Yhteensä             | 39        | 97,5         | 100,0                   |
| Puuttuvat vastaukset | 1         | 2,5          |                         |
| <b>Yhteensä</b>      | <b>40</b> | <b>100,0</b> |                         |

**TAULUKKO 3. Yritys on käyttänyt Yritys X:n palveluja**

|                 | Lukumäärä | Prosenttia   |
|-----------------|-----------|--------------|
| Kyllä           | 16        | 40,0         |
| Ei              | 24        | 60,0         |
| <b>Yhteensä</b> | <b>40</b> | <b>100,0</b> |

**LIITE 3 (2)****Jakaumataulukot****TAULUKKO 4. Tapahtuman järjestäminen on keskitetty pohjoismaisella tasolla**

|                      | Lukumäärä | Prosenttia   | Prosenttia vastanneista |
|----------------------|-----------|--------------|-------------------------|
| Kyllä                | 7         | 17,5         | 18,4                    |
| Ei                   | 31        | 77,5         | 81,6                    |
| Yhteensä             | 38        | 95,0         | 100,0                   |
| Puuttuvat vastaukset | 2         | 5,0          |                         |
| <b>Yhteensä</b>      | <b>40</b> | <b>100,0</b> |                         |

**TAULUKKO 5. Tapahtuman järjestäminen**

|                                      | Lukumäärä | Prosenttia   |
|--------------------------------------|-----------|--------------|
| Yritys järjestää itse                | 6         | 15,0         |
| Yritys käyttää tapahtumatoimistoja   | 1         | 2,5          |
| Yritys käyttää molempia vaihtoehtoja | 33        | 82,5         |
| <b>Yhteensä</b>                      | <b>40</b> | <b>100,0</b> |

**TAULUKKO 6. Viestintä- ja tapahtumatoimiston osuus tapahtumassa**

|                      | Lukumäärä | Prosenttia   | Prosenttia vastanneista |
|----------------------|-----------|--------------|-------------------------|
| Järjestää kokonaan   | 4         | 10,0         | 10,3                    |
| Järjestää osittain   | 35        | 87,5         | 89,7                    |
| Yhteensä             | 39        | 97,5         | 100,0                   |
| Puuttuvat vastaukset | 1         | 2,5          |                         |
| <b>Yhteensä</b>      | <b>40</b> | <b>100,0</b> |                         |

## LIITE 3 (3)

### Jakaumataulukot

**TAULUKKO 7. Ulkoistamisen syyt**

|            |   | Vastauksia | Prosenttia vastanneista (37) |
|------------|---|------------|------------------------------|
| <b>Syy</b> | Tapahtuma on ulkoistettu helppouden vuoksi                          | 13         | 35,1%                        |
|            | Tapahtuma on ulkoistettu asiantuntemuksen vuoksi                    | 17         | 45,9%                        |
|            | Tapahtuma on ulkoistettu uusien ideoiden vuoksi                     | 25         | 67,6%                        |
|            | Tapahtuma on ulkoistettu resurssien vuoksi                          | 29         | 78,4%                        |
|            | Tapahtuma on ulkoistettu tyylin ja sisällön soveltuvuuden vuoksi    | 4          | 10,8%                        |
|            | Tapahtuma on ulkoistettu muun syyn vuoksi                           | 1          | 2,7%                         |
|            | Tapahtuma on ulkoistettu sisällön suunnitelun ja tuottamisen vuoksi | 13         | 35,1%                        |
|            | <b>Yhteensä</b>   | <b>102</b> |                              |

**TAULUKKO 8. Ristiintaulukointi**

|          |   |                                 | Yritys on käyttänyt<br>Yritys X:n palveluja |        | Yhteensä |
|----------|---|---------------------------------|---|--------|----------|
|          |   |                                 | Kyllä                                       | Ei     |          |
| Syy      | Tapahtuma on ulkoistettu helppouden vuoksi                          | Lukumäärä                       | 6   | 7      | 13       |
|          |   | Rivi-% (rivisummasta)           | 46,2%                                       | 53,8%  |          |
|          |   | Sarake-% (sarakesummasta)       | 37,5%                                       | 33,3%  |          |
|          |   | % vastanneiden kokonaismäärästä | 16,2%                                       | 18,9%  | 35,1%    |
|          | Tapahtuma on ulkoistettu sisällön suunnitelun ja tuottamisen vuoksi | Lukumäärä                       | 6   | 7      | 13       |
|          |   | Rivi-% (rivisummasta)           | 46,2%                                       | 53,8%  |          |
|          |   | Sarake-% (sarakesummasta)       | 37,5%                                       | 33,3%  |          |
|          |   | % vastanneiden kokonaismäärästä | 16,2%                                       | 18,9%  | 35,1%    |
|          | Tapahtuma on ulkoistettu asiantuntemuksen vuoksi                    | Lukumäärä                       | 6   | 11     | 17       |
|          |   | Rivi-% (rivisummasta)           | 35,3%                                       | 64,7%  |          |
|          |   | Sarake-% (sarakesummasta)       | 37,5%                                       | 52,4%  |          |
|          |   | % vastanneiden kokonaismäärästä | 16,2%                                       | 29,7%  | 45,9%    |
|          | Tapahtuma on ulkoistettu resurssien vuoksi                          | Lukumäärä                       | 12  | 17     | 29       |
|          |   | Rivi-% (rivisummasta)           | 41,4%                                       | 58,6%  |          |
|          |   | Sarake-% (sarakesummasta)       | 75,0%                                       | 81,0%  |          |
|          |   | % vastanneiden kokonaismäärästä | 32,4%                                       | 45,9%  | 78,4%    |
|          | Tapahtuma on ulkoistettu uusien ideoiden vuoksi                     | Lukumäärä                       | 10  | 15     | 25       |
|          |   | Rivi-% (rivisummasta)           | 40,0%                                       | 60,0%  |          |
|          |   | Sarake-% (sarakesummasta)       | 62,5%                                       | 71,4%  |          |
|          |   | % vastanneiden kokonaismäärästä | 27,0%                                       | 40,5%  | 67,6%    |
| Yhteensä | Lukumäärä   | 16                              | 21  | 37     |          |
|          | % vastanneiden kokonaismäärästä                                     | 43,2%                           | 56,8%                                       | 100,0% |          |



**LIITE 3 (4)****Jakaumataulukot****TAULUKKO 9. Tapahtuman järjestäminen itse**

|                 |   | Vastauksia | Prosenttia vastanneista (37) |
|-----------------|---|------------|------------------------------|
| <b>Syy</b>      | Edullisuus on syy järjestää tapahtumat itse                             | 27         | 73,0%                        |
|                 | Kokemattomuus on syy järjestää tapahtumat itse                          | 4          | 10,8%                        |
|                 | Tapahtuman sisällön luottamuksellisuus on syy järjestää tapahtumat itse | 12         | 32,4%                        |
|                 | Muu syy järjestää tapahtumat itse                                       | 11         | 29,7%                        |
| <b>Yhteensä</b> |   | <b>54</b>  |                              |

**TAULUKKO 10. Hinnan tärkeys ulkoistettaessa**

|                 |                  | Lukumäärä | Prosenttia   | Prosenttia vastanneista |
|-----------------|------------------|-----------|--------------|-------------------------|
|                 | Erittäin tärkeä  | 13        | 32,5         | 33,3                    |
|                 | Melko tärkeä     | 25        | 62,5         | 64,1                    |
|                 | Vähän merkitystä | 1         | 2,5          | 2,6                     |
|                 | Yhteensä         | 39        | 97,5         | 100,0                   |
| Puuttuvat       | vastaukset       | 1         | 2,5          |                         |
| <b>Yhteensä</b> |                  | <b>40</b> | <b>100,0</b> |                         |

**TAULUKKO 11. Luottamuksen tärkeys ulkoistettaessa**

|                 |                  | Lukumäärä | Prosenttia   | Prosenttia vastanneista |
|-----------------|------------------|-----------|--------------|-------------------------|
|                 | Erittäin tärkeä  | 34        | 85,0         | 87,2                    |
|                 | Melko tärkeä     | 4         | 10,0         | 10,3                    |
|                 | Vähän merkitystä | 1         | 2,5          | 2,6                     |
|                 | Yhteensä         | 39        | 97,5         | 100,0                   |
| Puuttuvat       | vastaukset       | 1         | 2,5          |                         |
| <b>Yhteensä</b> |                  | <b>40</b> | <b>100,0</b> |                         |

**LIITE 3 (5)****Jakaumataulukot****TAULUKKO 12. Maineen / suositusten tärkeys ulkoistettaessa**

|                        | Lukumäärä | Prosenttia   | Prosenttia vastanneista |
|------------------------|-----------|--------------|-------------------------|
| Erittäin tärkeä        | 10        | 25,0         | 25,6                    |
| Melko tärkeä           | 24        | 60,0         | 61,5                    |
| Vähän merkitystä       | 4         | 10,0         | 10,3                    |
| Ei lainkaan merkitystä | 1         | 2,5          | 2,6                     |
| Yhteensä               | 39        | 97,5         | 100,0                   |
| Puuttuvat vastaukset   | 1         | 2,5          |                         |
| <b>Yhteensä</b>        | <b>40</b> | <b>100,0</b> |                         |

**TAULUKKO 13. Asiantuntemuksen tärkeys ulkoistettaessa**

|                      | Lukumäärä | Prosenttia   | Prosenttia vastanneista |
|----------------------|-----------|--------------|-------------------------|
| Erittäin tärkeä      | 33        | 82,5         | 84,6                    |
| Melko tärkeä         | 6         | 15,0         | 15,4                    |
| Yhteensä             | 39        | 97,5         | 100,0                   |
| Puuttuvat vastaukset | 1         | 2,5          |                         |
| <b>Yhteensä</b>      | <b>40</b> | <b>100,0</b> |                         |

**TAULUKKO 14. Kokemuksen tärkeys ulkoistettaessa**

|                      | Lukumäärä | Prosenttia   | Prosenttia vastanneista |
|----------------------|-----------|--------------|-------------------------|
| Erittäin tärkeä      | 22        | 55,0         | 56,4                    |
| Melko tärkeä         | 17        | 42,5         | 43,6                    |
| Yhteensä             | 39        | 97,5         | 100,0                   |
| Puuttuvat vastaukset | 1         | 2,5          |                         |
| <b>Yhteensä</b>      | <b>40</b> | <b>100,0</b> |                         |

**LIITE 3 (6)****Jakaumataulukot****TAULUKKO 15. Järjestettävät tilaisuudet**

|                  |  | Vastauksia | Prosenttia vastanneista (40) |
|------------------|--|------------|------------------------------|
| <b>Tapahtuma</b> | Yritys järjestää yleensä konferensseja/koulutuksia     | 26         | 65,0%                        |
|                  | Yritys järjestää yleensä tuotelanseerauksia/kiertueita | 15         | 37,5%                        |
|                  | Yritys järjestää yleensä asiakasmatkoja                | 11         | 27,5%                        |
|                  | Yritys järjestää yleensä asiakastapahtumia             | 25         | 62,5%                        |
|                  | Yritys järjestää yleensä kick off- tilaisuuksia        | 14         | 35,0%                        |
|                  | Yritys järjestää yleensä henkilöstön tilaisuuksia      | 31         | 77,5%                        |
|                  | Yritys järjestää yleensä juhlia                        | 24         | 60,0%                        |
|                  | Yritys järjestää yleensä muita tilaisuuksia            | 4          | 10,0%                        |
|                  | <b>Yhteensä</b>  | <b>150</b> |                              |

**TAULUKKO 16. Tapahtuman tavoite**

|                |   | Vastauksia | Prosenttia vastanneista (40) |
|----------------|---|------------|------------------------------|
| <b>Tavoite</b> | Osallistujamäärä tapahtuman tavoitteena             | 17         | 42,5%                        |
|                | Tapahtuman tunnelma tapahtuman tavoitteena          | 29         | 72,5%                        |
|                | Halutun viestin välittyminen tapahtuman tavoitteena | 32         | 80,0%                        |
|                | Budjetissa pysyminen tapahtuman tavoitteena         | 29         | 72,5%                        |
|                | Muu syy tapahtuman tavoitteena                      | 4          | 10,0%                        |
|                | <b>Yhteensä</b>                                     | <b>111</b> |                              |

**LIITE 3 (7)****Jakaumataulukot****TAULUKKO 17. Tapahtuminen osallistujamäärä yleensä**

|                  | Lukumäärä | Prosenttia   | Prosenttia vastanneista |
|------------------|-----------|--------------|-------------------------|
| alle 50 henkilöä | 15        | 37,5         | 37,5                    |
| 51-100 henkilöä  | 15        | 37,5         | 37,5                    |
| 101-200 henkilöä | 6         | 15,0         | 15,0                    |
| yli 200 henkilöä | 4         | 10,0         | 10,0                    |
| <b>Yhteensä</b>  | <b>40</b> | <b>100,0</b> | <b>100,0</b>            |

**TAULUKKO 18. Tapahtuman järjestämisen useus**

|                              | Lukumäärä | Prosenttia   | Prosenttia vastanneista |
|------------------------------|-----------|--------------|-------------------------|
| 1-2 kertaa vuodessa          | 11        | 27,5         | 28,2                    |
| 3-5 kertaa vuodessa          | 9         | 22,5         | 23,1                    |
| 6-10 kertaa vuodessa         | 4         | 10,0         | 10,3                    |
| yli kymmenen kertaa vuodessa | 15        | 37,5         | 38,5                    |
| Yhteensä                     | 39        | 97,5         | 100,0                   |
| Puuttuvat vastaukset         | 1         | 2,5          |                         |
| <b>Yhteensä</b>              | <b>40</b> | <b>100,0</b> |                         |